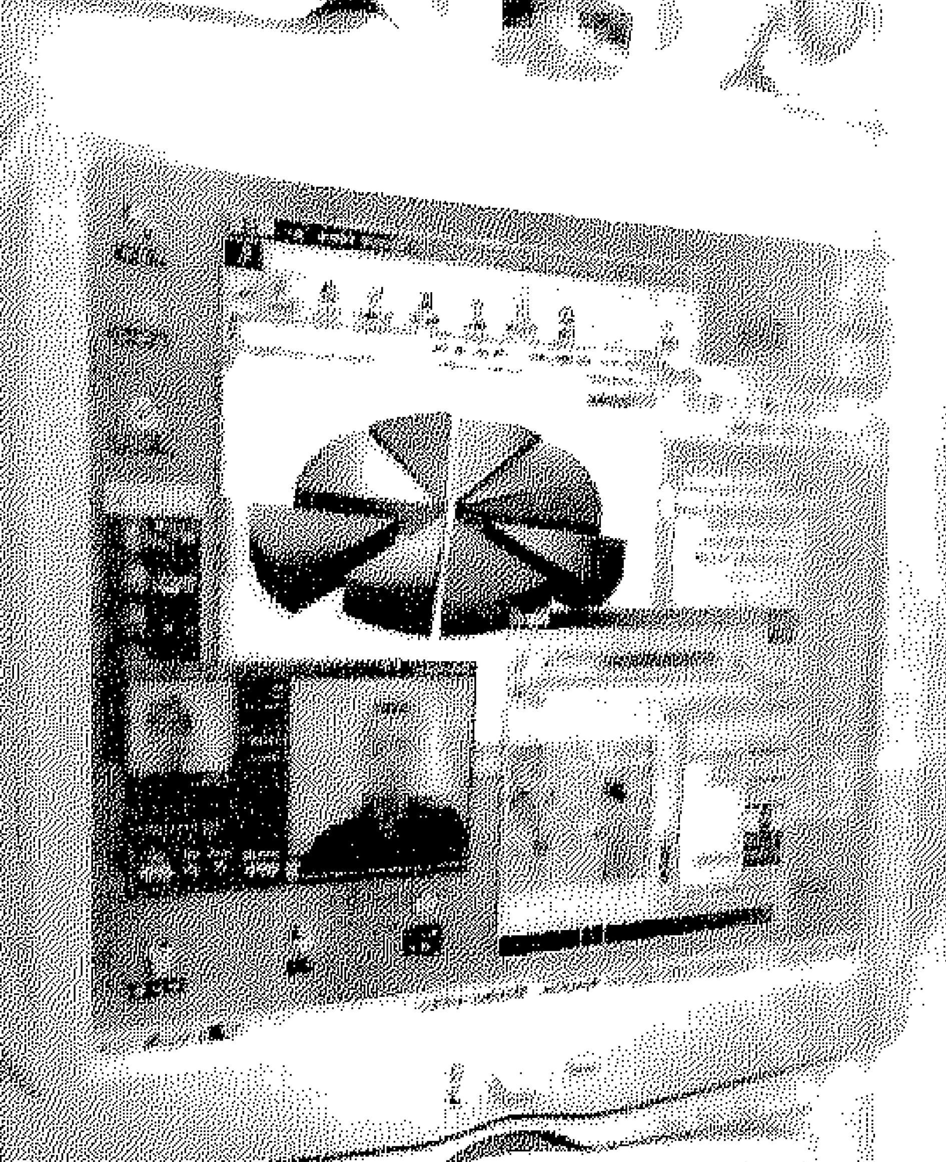


سلسلة كتب مهارات حول
الفكر الإدارى والمحاسبى

الفكر الإدارى والإدارة فى التطبيق العملى

إعداد
محمود أمين زويل
ماجستير التربية فى العلوم التجارية
جامعة لندن

مكتبة المعارف الحديثة
٢٣ شارع تاج الرؤساء
سابا باشا - إسكندرية

سلسلة كتب مهارات
حول
الفكر الإدارى والمحاسبى الحديث

الفكر الإدارى والإدارة فى التطبيق العلمى

(٩ وحدات دراسية)

إعـــداد
محمـــود أميـــن زويـــل
ماجستير التربية فى العلوم التجارية من جامعة لندن
M. A. in Business Education, Univ. of London
الدبلوم الخاص فى التربية - الدبلوم العامة فى
بكالوريوس التجارة من جامعة الإسكندرية

مدير عام التعليم سابقا
محاضر طرق تدريس العلوم التجارية بالدراسات العليا بجامعة طنطا
محاضر المحاسبة بالمعاهد العليا التجارية بمصر والكويت
محاضر العلوم الإدارية بمركز التدريب الإدارى بالإسكندرية

الناشر
دار المعارف الحديثة
٢٣ شارع تاج الرؤساء - سابا باشا
ت: ٥٨٦٦٩٠٢ - إسكندرية

الوحـــدة	الموضـــــــــــــوع	
	تلخيص.	٤٦
	أسئلة.	٤٧
الثالثة	التخطيط Planning	٤٩
١٠٣	مقدمة	٥٠
٢٠٣	معنى التخطيط	٥١
٣٠٣	أهمية التخطيط	٥١
٤٠٣	خطوات التخطيط	٥٢
	١٠٤٠٣ تحديد الأهداف	٥٢
	٢٠٤٠٣ الفروض التخطيطية	٥٣
	٣٠٤٠٣ تحديد البدائل	٥٤
	٤٠٤٠٣ تقييم البدائل	٥٤
	٥٠٤٠٣ اختيار الخطة المقدمة	٥٤
	٦٠٤٠٣ تكوين الخطط الفرعية المشتقة	٥٥
٥٠٣	أنواع الخطط	٥٦
	١٠٥٠٣ خطط الأهداف	٥٦
	٢٠٥٠٣ خطط السياسات	٥٧
	٣٠٥٠٣ خطط الإجراءات	٥٩
	٤٠٥٠٣ خطط القواعد	٦٠
	٥٠٥٠٣ خطط البرامج	٦٠
	٦٠٥٠٣ الميزانيات التقديرية	٦١
	تلخيص	٦٢

الوحــدة	الموضـــــــــــــــوع	
السابعة	الرقابة controlling	١٠٧
١٠٧	المقصود بالرقابة	١٠٧
٢٠٧	عوامل الرقابة	١٠٧
٣٠٧	خطوات عملية الرقابة	١٠٨
	١٠٣٠٧ تحديد المعايير الرقابية	١٠٩
	٢٠٣٠٧ قياس الأداء	١٠٩
	٣٠٣٠٧ تصحيح الانحرافات وإصدار قرارات تصحيحه	١٠٩
٤٠٧	بعض أساليب الرقابة	١١٠
	١٠٤٠٧ رقابة الإنتاج	١١٠
	٢٠٤٠٧ الشبكة التحليلية للرقابة	١١١
	٣٠٤٠٧ رقابة المخزون	١١٢
	٤٠٤٠٧ رقابة الجوده	١١٤
	٥٠٤٠٧ الرقابة الإحصائية	١١٥
	٦٠٤٠٧ الميزانيات التقديرية	١١٦
	٧٠٤٠٧ معلومات المحاسبة الإدارية	١١٧
	٨٠٤٠٧ معلومات رقابية عن طريق الحاسب الآلى	١١٩
	تلخيص	١١٩
	أسئلة	١٢٠
الثامنة	معالجة بعض المواقــف الإداريــة فــى التطبيــق " معالجــة المشكلات الإدارية "	١٢٣

الوحدة	الموضـــــــــــــوع	

إهداء

أهدى هذا الكتاب

إلى أحفادى الأحباء :

مع تمنياتى لهم بدوام الصحة والسعادة والهناء- وأقول لهم ولغيرهم من جيلهم :

يعيش الإنسان بالأعمال وليس بالأعوام
بالأفكار وليس بالشهيق والزفير
بالمشاعر الطيبة وليس بتتابع الأيام
فيجب أن نحسب الزمن بنبضات القلب
فمن يعيش اكثر هو من يفكر اكثر
ويمتلك المشاعر النبيلة مع الفعالة العظيمة

محمود أمين زويل

تقديم Preface

يسعدنى أن أعرض كتاب الفكر الإدارى والإدارة فى التطبيق الميدانى ، حيث تعرض الوحدة الأولى أهمية القدرات الإدارية باعتبارها ثروة قومية يجب العمل على تنميتها حتى يمكن زيادة الإنتاجية وبالتالى زيادة الدخل القومى وارتفاع مستوى معيشة المواطن ، ثم تعرض الفلسفات الإدارية المتعاقبة ، والتى تعكس احتياجات عصرها الذى نشأت فيه، وهي وفق تتابعها التاريخى نظرية ترك الأمور دون تدخل Laisser Faire وحركة الإدارة العلمية Scientific Management ، وحركة العلاقات الإنسانية The Human Relation Movement ومدارس فكرية أخرى Other Schools مثل المدرسة الاجتماعية (ماكس ويبر) ومدرسة القرارات (سيمون) والمدرسة الرياضية أو بحوث العمليات (تشيرشمان) وأخيرا المدرسة الكلية للإدارة التى تجمع بين كل اهتمامات هذه المدارس.

وقد عرضت الوحدة فكرة الـ Human Touch حيث ركزت مبادئ إدارية تبدأ بحروف هذه الكلمة.

وفى الوحدات من الثانية إلى السابعة عرضت وظائف الإدارة Functions of Management بادئة بعرض مفهوم الإدارة والتفرقة بين وظائف المشروع ووظائف الإدارة موضحة التصنيف الخماسى لوظائف الإدارة وهى التخطيط Planning والتنظيم Organizing والتشكيل Staffing والتوجيه

Directing وآخر وظيفة هى الرقابة Controlling .

تلك الوظائف الخمس التى تعمل بطريقة متداخلة مما يجعل العملية الإدارية دائمة الحركة ولا تتوقف عن الدوران.

ولقد أفرد الكتاب وحدة مستقلة لكل وظيفة من وظائف الإدارة مع تناولها بشىء من التفصيل فخصصت الوحدة الثالثة للتخطيط وتناولته من حيث بيان معناه وأهميته كركيزة لكل وظائف الإدارة الأربعة الأخرى وفصلت خطواته الستة فى تحديد الأهداف ، وضع الفروض التخطيطية، تحديد البدائل ، تقييم البدائل ، الاختيار وتكوين الخطة الرئيسية والخطط الفرعية المشتقة،كما أشارت إلى أنواع الخطط وهى خطط الأهداف وخطط السياسات وخطط الاجراءات ، وخطط القواعد ، وخطط البرامج وأخيرا خطط الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية وتم تخصيص الوحدة الرابعة للتنظيم فأوضحت معناه ومكوناته الأربعة من العمل والأشخاص وأماكن العمل والعلاقات كما ذكرت عدة مبادئ للتنظيم الجيد ونوعى التنظيم الرسمى وغير الرسمى ثم أوضحت أنواع التنظيم الرسمى الثلاثة وهى التنظيم الرأسى والذى يسمى هيكله الهيكل التنفيذى ، والتنظيم الوظيفى والتنظيم الرأسى الاستشارى .

وعرضت بعد ذلك وضع نتائج تصميم التنظيم فى شكل خرائط تنظيمية تبين خطوط السلطة والعلاقات الرسمية بين الإدارات ويوجد ثلاثة أنواع من الخرائط التنظيمية وهى الرأسية والخرائط التنظيمية الأفقية من اليمين إلى اليسار والخرائط التنظيمية الدائرية.

وأخيرا عرضت الوحدة لمبدأ تفويض السلطة واللامركزية باعتبار الأخيرة

توزيعا للسلطة وتطويرا لتفويض السلطة حيث تقصر خطوط الاتصال ثم ختمت الوحدة باللجان وظروف استخدامها وكيفية تفعيلها وخصصت الوحدة الخامسة لتشكيل الهيئة الإدارية وأوضحت المقصود بتشكيل الهيئة الإدارية باعتباره الوظيفة الإدارية الخاصة بالبحث عن الإداريين واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وترقيتهم وتقاعدهم وشرحت من يقوم بالتشكيل ؟

ومصادر الحصول على الإداريين وطرق التنمية الإدارية حيث ذكرت الطرق التقليدية للتنمية الإدارية والطرق الميدانية والطرق الحديثة وتتضمن الأخيرة التعلم عن طريق دراسة الحالات والتعلم عن طريق القراءات الخاصة المقررة وتقديم تقرير بمعرفة المتدرب للمناقشة والتعلم عن طريق الاشتراك في المؤتمرات والتعلم عن طريق الاجتماعات الخاصة الرسمية برئاسة قادة التنظيم وأخيرا التعلم عن طريق استخدام اللامركزية.

وخصصت الوحدة السادسة للتوجيه وأوضحت المقصود بالتوجيه وعناصر التوجيه مع الإشارة إلى ارتباط التوجيه بمبدأ وحدة الأهداف ففاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد مع أهداف الجماعة التي يعمل فيها، وارتباطه كذلك بمبدأ وحدة الرئاسة منعا لتعرض المرءوس لتضارب التعليمات أو مشكلة الأولوية أو تقسيم الولاء.

وذكرت الوحدة أيضا دور اصدار التعليمات والأوامر في عملية التوجيه فالأمر هو أداة توجيه صادرة من رئيس إلى مرءوس بقصد القيام بعمل أو الامتناع عن عمل في ظرف معين.

ولم تهمل الوحدة القيادة كأداة من أدوات التوجيه وصنفت القيادة إلى عدة أنواع

منها القيادة الديمقراطية التى تقوم على المشاركة غير الرسمية لأفراد التنظيم والاستفادة من آرائهم وتشجيعهم على المبادرة.

وذكرت الوحدة أن نجاح المدير يتوقف إلى حد كبير على مقدرة فهمه للأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الآخرين على فهم المدير وهذا الفهم المتبادل وسيلته الاتصالات التى شرحت قنواتها الإدارية فى المكاتب الحديثة.

ولم تهمل الوحدة دور حوافز وعوامل رفع الروح المعنوية للعاملين منها رعاية أطفال العاملين من خلال برنامج ذو هدف اجتماعى ومنها استخدام الحوافز المادية وغير المادية واحترام شخصية الأفراد والتوسع فى تفويض السلطة واللامركزية ومرونة الإدارة العليا وإنسانيتها و أشادتها بالممتازين ووضع الشخص المناسب فى المكان المناسب واستخدام الأسلوب الديمقراطى والمشاركة وتوزيع اهتمام الإدارة على كل من الإنتاج والعاملين معا.

وأشارت الوحدة بوضوح أن التنسيق يعنى سير العمل بطريقة متجانسة ومتكاملة وأنه أى التنسيق Co-ordination ينصهر فى كل الأنشطة فهو لازم عند التخطيط، ولازم عند التنظيم ولازم عند التوجيه والرقابة بل أن أحد المظاهر الأساسية للتوجيه والأشراف هو التأكد من أن الأنشطة تؤدى بطريقة منسقة وأوضحت الوحدة ما يجب أخذه فى الاعتبار لكى نحصل على تنسيق أفضل.

أما الوحدة السابعة فقد انفردت بالرقابة Controlling وبدأت بشرح المقصود بالرقابة ثم عوامل الرقابة من حيث الكم والكيف والزمن والتكلفة.

وأوضحت أن الرقابة – بغض النظر عن الشيء الذى تراقبه – تشمل ثلاث خطوات هى تحديد المعايير الرقابية، وقياس الأداء، ثم تصحيح الانحرافات عن

المعايير وإصدار قرارات تصحيحية.

وعرضت الوحدة بعض الأساليب الرقابية الشائعة فى رقابة الإنتاج (الشبكة التحليلية للرقابة Network Analysis) وفى رقابة المخزون Stock Control وفى رقابة الجودة Quality Control .

كما تناولت الوحدة تبسيطا للرقابة الإحصائية Statistical Controls ولرقابة الميزانيات التقديرية Budgetary Control ونفس الشيء بالنسبة لمعلومات المحاسبة الإدارية Management Accounting Information إذ قدمت الوحدة مثالا رقميا حول قائمة الدخل (حـ/متاجرة وحـ/ أرباح وخسائر) ومن أرقام المثال السهلة أمكن استخراج عدة معدلات رقابية أو معدلات إدارية هامة Management Ratios ينبغى أن تكون ثابتة من عام لآخر حتى لو تغير رقم المبيعات فإذا ما تم هبوطا فى معدل الربح – رغم بقاء نسبة مجمل الربح ثابتة (مجمل الربح ÷ رقم المبيعات)

فإنه يكون وراء ذلك اختلاس أو تلاعب فى المخزون.

واختتمت الوحدة عرضها بالإشارة إلى المعلومات الرقابية عن طريق الحاسب الآلى مثل المعدلات الرقابية ومقارنتها بالمعدلات الخاصة بالسنوات السابقة إلى جانب استخدام الكمبيوتر فى رقابة الإنتاج ورقابة المخزون وحسابات العملاء والموردين والحسابات الختامية والميزانية.

وتم تخصيص الوحدتين الثامنة والتاسعة لمعالجة بعض المواقف الإدارية فى التطبيق – أى معالجة المشكلات الإدارية فقد عرضت الوحدة الثامنة نوعى المشكلات الإدارية وهى المشكلات التى تأتى للمدير والمشكلات المفاجأة ثم

عرضت القواعد الأربعة لحل المشكلات الإدارية بتطبيق خطوات التفكير العلمى الأربعة وهى تحديد المشكلة، تجميع البيانات والحقائق، اقتراح الحلول المنطقية باستخدام طرق الاستدلال المنطقى ، المقارنة بين البدائل، واختيار الحل الأمثل.

وختمت الوحدة العرض بالإشارة إلى أن الوقاية خير من العلاج فى صعوبات العمل وإلى أسلوب التعرف على آراء ومشاعر الآخرين.

وفي الوحدة التاسعة والأخيرة بدأت بالإشارة إلى أهمية يقظة المدير لإدراك دلائل التذمر بين العاملين ويحاول تحليل الأسباب التى أدت إلى هذه الدلائل ويعمل على منع ازدياد هذا التذمر ثم عرضت مظاهر تذمر العاملين وعدم رضاهم.

وعرضت الوحدة كذلك أسباب التظلمات وأشارت إلى أن العامل ذاته قد يكون غير مدرك تماما لسبب ضجره وتذمره حتى يستطيع أن يعبر عنه بالألفاظ ولذلك فإن تحليل الشكاوى والتظلمات يتطلب مهارة فائقة للوصول إلى لب المشكلة.

وأوضحت الوحدة أن معالجة شكاوى العاملين بوجه عام تواجه عن طريق أحد طريقين هما مناقشات غير رسمية بين العاملين ورؤسائهم أو اتخاذ إجراءات رسمية ثم فرقت بين الشكوى والتظلم وعرضت أسباب التظلمات المتعلقة بالعمل أو الغير متعلقة بالعمل أو المتعلقة بالعامل نفسه ثم عرضت الوحدة طرق الوقاية من التظلمات ثم فن النظر فى شكاوى العاملين باستخدام خطوات الأسلوب العلمى فى التفكير ثم تتبع أثر جدوى الحل.

وفى نهاية هذا التقديم نأمل أن تكتسب المهارات الإدارية المأمولة الفكرية منها والعملية ومهارة التخطيط، ومهارة التنظيم و إعداد الخرائط التنظيمية، والتصميم

الداخلى لمكان العمل، ومهارة التنمية الإدارية، ومهارة اصدار الأوامر، ومهارة تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء ومهارة حل المشاكل الإدارية ...

تلك المهارات تستلزم استخدام أساليب تعلم غير تقليدية مثل التعصيف الفكرى و إطلاق العنان Brain Stroming ومثل المشاريع Projects ومثل دراسة الحالات Case Studies ومثل المهام الدراسية Assignments عبر أكثر من مقرر دراسي.

كما نرجو أن يستخدم نظام التقويم المستمر للمهارات وليس المقرر فالراسب فى مهارة واحدة وناجح فى ٩ مهارات لمقرر معين يتدرب فى تلك المهارة فقط ويمتحن فيها مرة أخرى.

ونرجو فى الختام أن نكون حققنا ما كنا نحلم به من تقديم عرض منطقي وشيق ويتسم بالواقعية للفكر الإدارى كنظرية وتطبيق عملى لهذا الفكر وعلى الله قصد السبيل والله الموفق.

١٩٩٩/٦/١

محمود أمين زويل

الوحدة الأولى

=====

تطور الفكر الإدارى The Development of Management Thought

===

١٠١ مقدمة Introduction

٢٠١ تطور الفكر الإدارى .

٣٠١ نظرية عدم التدخل .

٤٠١ الإدارة العلمية .

١٠٤٠١ لمحه عن فكر تايلور .

٢٠٤٠١ المبادىء الإدارية عند فايول .

٥٠١ حركة العلاقات الإنسانية ــ نظرية ماسلو .

٦٠١ المدارس الفكرية الأخرى .

٧٠١ فكرة ال Human Touch

تلخيص

أسئلة .

الوحدة الأولى

=====

تطور الفكر الإدارى

========

The Development of Management Thought

==================================

١٠١ مقدمة Introduction

=================

أدى النمو الاقتصادى السريع فى الدول المتقدمة، مع التطور السريع فـــى العلـــم والتكنولوجيا وطرق الاتصال إلى دخول الكثير من الدول الناميـــة فـــى مرحلـــة التصنيع بما فى ذلك مصر.

وهنا سلطت الأضواء على أهمية الإدارة، فالإدارة الناجحة للمشروع تستطيع أن تزيد الإنتاج Production والإنتاجية معا Productivity .

فمن المعروف أن ارتفاع الإنتاجية بالولايات المتحدة الأمريكية لا يرجع فقط إلى ضخامة رأس المال المستثمر واستخدام تكنولوجيا متقدمة بل يرجع أيضـــا إلـــى المقدرة الإدارية من جانب رجال الأعمال الأمريكيين فمن المعروف أن الصناعة الأمريكية تنفق أموالا طائلة لتنمية الكوادر الإدارية بها.

فالقدرات الإدارية تعتبر فى العصر الحديث ثروة قومية يجب العمل على تنميتها حتى تستطيع بالتالى تحقيق أهداف المشروعات الصناعية ومشروعات الخدمات التى تقودها بنجاح وتعمل على زيادة الإنتاجية ومن ثم زيادة الدخل القومى مما

يؤدى بالتالى إلى تحقيق ارتفاع مستوى معيشة المواطن، ومن هنا يأتى سر الاهتمام المعاصر لعلم الإدارة.

٢٠١ تطور الفكر الإدارى

The Development of Management Thought

تدار المنظمات الآن من خلال هيكل إدارى يتشكل من الإدارة العليا والوسطى والأشراف المباشر فى ظروف ديناميكية متغيرة فما يقرب من خمس إنتاج اليوم مصنع من خامات لم تكن معروفة تماما منذ ربع قرن فقط على وجه التقريب وفى أداء الإدارة لمهامها كانت ولا تزال تسترشد بفلسفات متتابعة لمقابلة الصعوبات التى تواجهها، وكل فلسفة من هذه الفلسفات تعكس احتياجات عصرها الذى نشأت فيه مع تطوير للفلسفة التى سبقتها.

هذه الفلسفات وفق تتابعها التاريخى هى:

أ-نظرية ترك الأمور دون تدخل Laisser Faire.

ب-الإدارة العلمية Scientific management

ج-حركة العلاقات الإنسانية The human relation movement

د-مدارس فكرية أخرى Other schools وسنتكلم عن كل منها بشىء من التفصيل.

٣.١ نظرية عدم التدخل Laisser Faire

========================

مفاد هذه النظرية أنه لو ترك رجل الأعمال حرا دون أى إعاقة بإصدار تشريع أو تنظيم فإنه سيقوم بأداء المهام التى تحقق صالحه، وتحقق أقصى عائد له وللمجتمع معا أما صالحه الشخصى فإن حافز الربح كفيل بذلك أما صالح المجتمع فيأتى من خلال خلقه لفرص عمل لمواطنين آخرين.

وهذه الفلسفة كانت مناسبة تماما لزمانها حيث كانت الاكتشافات تتم بالمحاولة والخطأ وليس بالبحوث العلمية ، ونجحت هذه الفلسفة فى السنوات التى أعقبت الثورة الصناعية وحقق الكثير من رجال الأعمال ثروات طائلة بينما حقق البعض الآخر خسائر فادحة أيضا وظهرت الفروق الاجتماعية العنيفة بين ثروات الذين يملكون وبؤس الذين لا يملكون.

ومن وجهة نظر الإدارة فان فلسفة عدم التدخل كانت تعنى أن ينطلق مدير المنظمة فى عمله حرا دون تدخل بالطريقة التى يراها محققة للاقتصاد والكفاية والربح دون اهتمام بأى انتقادات قد تثار من بيئة عمله أو من المجتمع فمصلحته وتحقيق الأرباح فوق كل اعتبار.

٤٠١ الإدارة العلمية Scientific Management

كان من الطبيعى بعد عدة سنوات من الإنتاج والإدارة بأسلوب المحاولة و الخطأ أن ينتهى إلى أسلوب يهتم بالعلم بدرجة أكبر.

وكانت المشكلة هى تغيير النظام القديم للعمال الحرفيين بنظام أكثر تقدما وكـــان مكتشف هذا النظام المتقدم هو فردريك تـــايلور F. W. Taylor (١٨٥٦ - ١٩١٥) الذى كان يرى أن ما يجب أن يكون موضوعا للتطويـــر هـــو تضـــافر رئيس العمل والعمال لزيادة الإنتاج ليأخذ كل منهم نصيبه .

وذلك باستخدام الدراسات العلمية على جميع جوانب العمليـــة الإنتاجيـــة وليـــس الاعتماد على مجرد آراء رئيس العمل أو المرءوسين. وفى النصف الأول مـــن القرن العشرين كان التأكيد من جانب الإدارة العلمية على ميدان الصناعة ، ولقد قال هنرى فورد "أن التصنيع لا يعني الشراء بأسعار رخيصة والبيـــع بأســـعار مرتفعة ولكنه التركيز على العملية الصناعية لتحقيق القوة، الدقـــة، الاقتصـــاد، النظام، الاستمرار، السرعة، والتكرار"

وبعد ذلك انتقلت هذه المبادئ من التصنيع لتطبق على النقل و التوزيع والتخزين والاتصالات لتقليل الفاقد وتوفير الوقت وتلافى سوء استخدام الموارد، وأصبحت تطبق هذه المبادئ على الأنشطة الخمسة الموجودة بجميع المنظمات وهى:

النشاط الإنتاجي، النشاط التجارى، النشاط المالي، النشاط المحاســـبى، النشـــاط الإدارى.

وأصبح يطبق على أى نشاط التحليل التالى:-

ما العمل الذى يتم ؟

من يقوم به؟

إلى أى حد تتوافر الكفاية فى القائمين بالعمل ؟

كيف نزيد الكفاية الإنتاجية للعمل ؟

١٠٤٠١ لمحة عن فكر تايلور

ولد تايلور بولاية أمريكية فى أوائل النصف الثانى من القرن ١٩ .

وتدرج فى عمله من عامل إلى مشرف ثم مساعد مهندس حتى وصل إلى وظيفة كبير مهندسين.

وقد أدى تدرجه الوظيفى إلى معرفته بشئون الإنتاج وسيكولوجية العمال وأسباب انخفاض كفايتهم الإنتاجية، فأخذ يقترح العديد من الدراسات والتجارب المفيدة ثم قام بتأليف كتاب فى "أصول الإدارة العلمية" فى عام ١٩١٢ ترجم إلى أكثر من ١٢ لغة.

وكان تايلور يقوم بعمل تجارب لزيادة الكفاية الإنتاجية ويخرج من التجربة بعدة مبادئ إدارية يقوم بتنفيذها وسنعرض تجربة واحدة على سبيل المثال من تجارب تايلور.

تجربة التحميل والتفريغ للحديد الخام لتايلور:

الهدف من التجربة:

-إثبات أهمية الاختيار العلمى للأفراد.

-التخطيط الدقيق لخطوات العمل.

-زيادة الإنتاج عن طريق الحافز المادى باستخدام الأجر بالقطعة.

موضوع التجربة :

اختار تايلور عامل قوى البنية يقوم مع مجموعة عمال بتحميـــل الحديـــد الخـــام وتفريغه فى عربة سكة حديد (بشركة لصناعة الصلب فى بنسلفانيا).

مواصفات اختيار العامل (أهمية الاختيار) .

-قوة البنية ولياقة بدنية عالية

-الطموح

-التعاون

وقد تم اختيار العامل بطريقة الملاحظة والمراقبة الدقيقة للعمال خـــلال تأديتـــهم عملهم فى التحميل والتفريغ لمدة ثلاث أيام.

التخطيط لخطوات العمل :

==============

قسم تايلور عملية تحميل الحديد الخام من الأرض حتى تفريغه فى عربات السكة الحديد إلى مراحل كما يلى:

أ-مرحلة تناول الحديد الخام من الأرض

ب-مرحلة حمل الخام من مكان وجوده والسير به إلى عربة السكة الحديد.

ج-مرحلة حمل الخام والسير به على سقالة حتى يبلغ مستوى ارتفـــاع عربـــة السكة الحديد

د-مرحلة تفريغ الخام داخل عربة السكة الحديد

هـ- مرحلة العودة لتحميل حمل آخر.

التحفيـــــز:-

========

أقنع تايلور العامل المختار بأنه سيرفع أجره اليومى إذا وافق على حمل الحديـــد الخام حسب التخطيط السابق لخطوات العمل، وقبل العامل العرض.

التجـــربـــة :-

=========

تم تنفيذ التجربة وفق التخطيط المرسوم لها مع الملاحظة ورصد النتائج.

نتائج التجربة:-

=========

١-زيادة تحميل الحديد الخام أكثر من ٣ أضعاف الكمية العادية قبل التجربة وزيادة أجر العامل ٦٠ عما كان يتقاضاه سابقا.

٢-انخفضت تكلفة تحميل الطن إلى النصف تقريبا.

٣-تحويل الأجر من الأجر بالزمن إلى الأجر بالقطعة.

٤-الاستغناء عن العمال الذين لا يحققون مستوى الأداء المطلوب.

المبادئ الإدارية التي تم التوصل إليها من تجربة تايلور :-

==============================

المبـدأ الأول :

=======

أهمية الاختيار العلمي للأفراد للقيام بعمل معين يستلزم مواصفات معينة.

المبدأ الثانـــي :

========

التخطيط الدقيق لخطوات العمل.

المبدأ الثالث :

=========

أهمية الحافز المادى لزيادة مستوى الأداء باستخدام نظام الأجر بالقطعة.

المبدأ الرابع :

=======

أهمية التدريب السليم للفرد على خطوات العمل.

لمحة عن فكر فايول

===========

ولد هنرى فايول بفرنسا عام ١٨٤١ وتخرج مهندسا وتدرج فى الوظائف حتى مدير عام.

وقد توصل إلى عدة مبادئ إدارية لازالت صحيحة حتى الآن .

وقد اهتم فايول بالإدارة على مستوى الإدارة العليا ومستوى الوظيفة الإدارية أيا كانت المشروعات التى تمارس فيها بعكس تايلور الذى تناول الإدارة على مستوى المصنع فقط .

٢٠٤٠١ المبادئ[1] الإدارية عند فايول:

==========================

ظهرت أفكار فايول فى كتابه "الإدارة العامة الصناعية" Administration Industrielle et Generate عام ١٩١٦، ويعتقد الكثير من كتاب الإدارة أن فايول هو الأب الحقيقى لنظرية الإدارة الحديثة.

---

(١) يمكن تعريف المبدأ بأنه حقيقة جوهرية أو تعبير عام يتخذ مرشدا للفكر أو التصرف فهو يتميز بالثبات والعمومية ، واسترشاد المدير بمبادئ الإدارة يمكنه أن يتجنب الوقوع فى أخطاء جوهرية فى عمله ، ولكن المبادئ الإدارية ليست قوانين لأنها يجب أن تأخذ عند التطبيق الظروف المعينة والخاصة والمتغيرة

ومن أفكار فايول تقسيمه أنشطة المنشأة الصناعية إلى :

١-النشاط الفنى (الإنتاج)

٢-النشاط التجارى كالشراء والبيع والمبادلة.

٣-النشاط المالى كالبحث عن رأس المال والاستخدام الأمثل له.

٤-النشاط التأمينى الوقائى كحماية الممتلكات والأشخاص.

٥-النشاط المحاسبى كالقيام بأعداد الحسابات الختامية والميزانية.

٦-النشاط الإدارى كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

صفات المدير عند فايول :

أ-صفات جسمية مثل الصحة والقوة.

ب-صفات عقلية كالقدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير والذكاء.

ج-صفات شخصية كالحزم والرغبة فى تحمل المسئولية والابتكار والمهابة.

د-صفات تربوية كالإلمام العام بالأمور التى لا تتصل بالوظيفة.

ه-صفات فنية المتعلقة بالوظيفة التى يؤديها.

و-صفات تتعلق بالخبرة والتجربة.

ز-القدرات الإدارية، والفنية، والتجارية، والمالية، والوقائية، والمحاسبية التى يجب أن تتوافر للقيام بالأنشطة الرئيسية الستة للمنشأة، ولاحظ أن القدرة الإدارية تزداد أهميتها النسبية كلما ارتفع الفرد فى السلم الإدارى حتى تصبح أهم القدرات فى مستوى الإدارة العليا.

المبادئ العامة للإدارة فى فكر فايول .

==================

١-مبدأ تقسيم العمل ويقصد به مراعاة التخصص.

٢-مبدأ تساوى السلطة مع المسئولية.

٣-مبدأ النظام Discipline أى عدم الإخلال بالأوامر واحترام الاتفاقيات والنظم.

٤-مبدأ وحدة السلطة الآمرة Unity of Command

٥-مبدأ وحدة التوجيه Unity of Direction فكل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة.

٦-مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة Subordination of individual to General Interest

٧-مبدأ مكافأة الأفراد وتعويضهم Remuneration من الناحية المادية.

٨-مبدأ تركيز أو توزيع السلطة.

٩-مبدأ تدرج السلطة أى تسلسلها من أعلى إلى أسفل.

١٠-مبدأ الترتيب وهو ترتيب مادى خاص بالأشياء وترتيب اجتماعى خاص بالأفراد.

١١-مبدأ المساواة.

١٢-مبدأ استقرار العمالة وعدم تغيير العمال.

١٣-مبدأ المبادأة Initiative.

١٤-مبدأ التعاون.

عناصر الإدارة عند فايول .

==============

١.التخطيط

٢.التنظيم

٣.اصدار الأوامر

٤.التنسيق

٥.الرقابة

والواقع أن أفكار فايول مازالت فى مجموعها صالحة حتى اليوم.

١ • ٥ حركة العلاقات الإنسانية The Human Relation Movement

============== ========================

ترى حركة العلاقات الإنسانية سلوك الفرد فى العمل كأحد مظاهر سلوك الفـــرد فى المجتمع عامة.

فالفرد يكون سلوكه متعاونا فى العمل إذا كـــان مســتريحا فـــى كـل نشاطـــه الاجتماعـــى.

وترى حركة العلاقات الإنسانية أنه مهما كانت أساليب العمل علمية فان إجراءات تطبيقها لا جدوى منها طالما أن الأفراد لا يثقوا فيها وغير متعـــاونين ويعملـــوا دون حفز ويشعروا كأنهم تروس فى آلة كبيرة لا قيمة ولا وزن لهم.

فالأفراد لا يرغبوا أن يعاملوا كأجزاء من آلة ويجـــب علـــى الادارة أن تـــهتم بالعلاقات الإنسانية كحقيقة هامة إذا كانت تريد أن تجنى ثمار الإدارة العلمية.

وجميع العاملين يأتون إلى مقار أعمالهم وكل منهم له مـــزاج Temperament وهذا المزاج موروث ليس بالضرورة عن الأب ولكن قد يكون عن الجد أو جـد الجد طبقا لتعقيد علم الجينات، Genetics ويعدل هذا المـــزاج بفعـل البيئـة، فظروف التنشأة فى الطفولة قد تسمح بانطلاق وظهور المزاج الموروث أو ربما تنشأة الطفل على نماذج معينة من السلوك وفى بيئة ثقافية معينة ربمـا تطـور المزاج بصورة تلقى موافقة الوالدين والمجتمع.

فالموظف أذن له مزاج سبق تكوينه ويلون جميع سلوكياته فله ردود أفعال معينة لمواقف العمل بطريقة تعكس خبراته السابقة، وتشبع احتياجاته.

ومن ثم فالموظف له احتياجات أولية وأساسـية Primary needs كالحاجـة للطعام والملبس والمأوى والراحة وتكوين أسرة والشعور بـالأمن كمـا أن لـه احتياجات ثانوية Secondary needs مثل الحاجة إلى الصحبة والحب والحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.

وربما لا توجد أى مشاكل فى إشباع الحاجات الأساسية والحاجة إلـى الصحبـة ولكن تأتى الصعوبة بالنسبة لإشباع الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.

وتمثل الحاجة الأخيرة – تحقيق الذات – التطور الكلى للفرد وما تم الوصول إليه من وظيفة يرى أنها تحقق أو لا تحقق ذاته.

وأهمية هذه الحاجات للإدارة أن إحباطها قد يؤدى إلـى انخفـاض كبـير فـى مستويات الأداء فالشخص الذى لا يستطيع أن يحقق طموحاته ويشعر بالإحبـاط فانه سيحبط أيضا أفضل خطط العمل للإدارة العلمية.

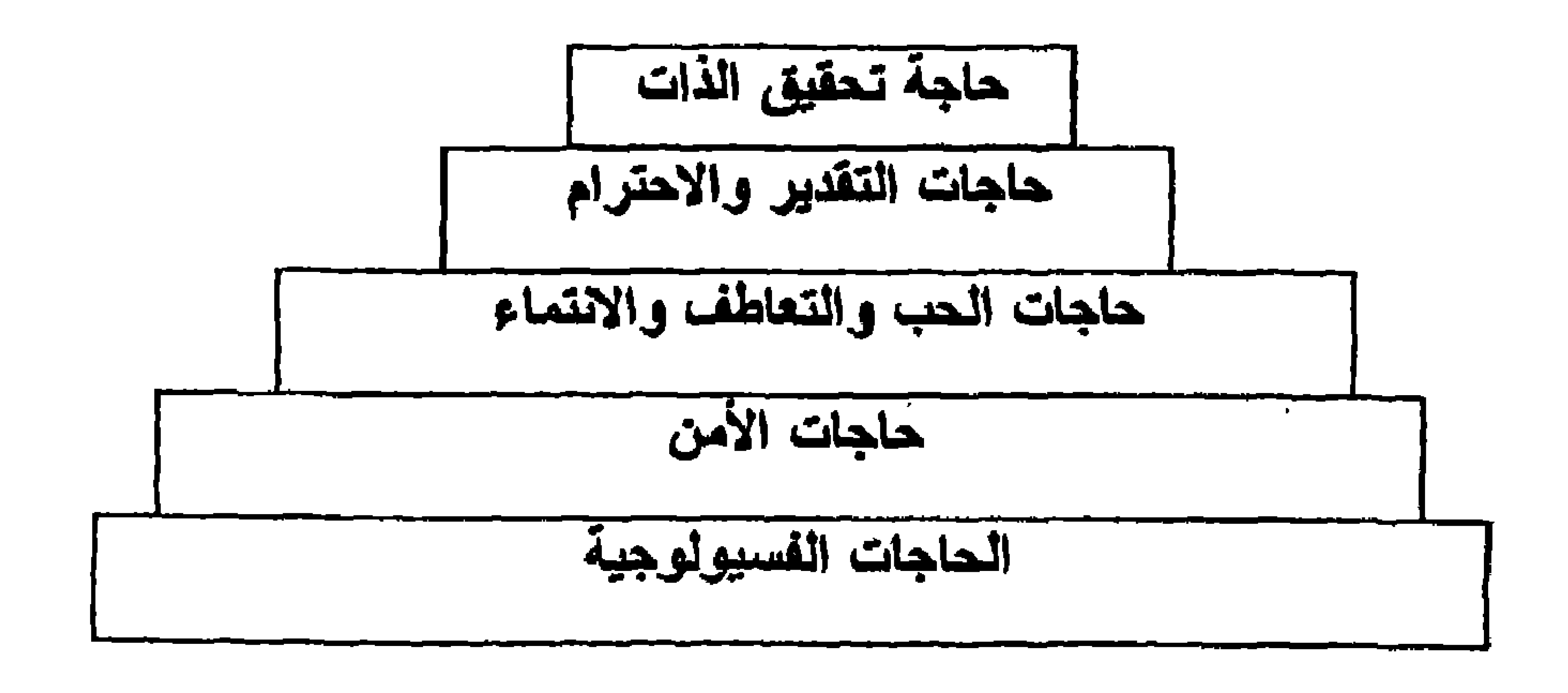
فيجب أن يعامل كانسان وتحلل الصعوبات التى يشعر بها كما تحلل دوافعه

واتجاهاته.

والمدير الناجح هو الذى يستطيع أن يرى الأمور من وجهـــة نظـــر الموظـــف ويستطيع بالتالى أن يطبق سياسات تحظى بقبول الموظفين وتعاونهم لتنفيذها.

وتعتمد حركة العلاقات الإنسانية على مكتشفات علم النفس الاجتماعى .

وقد ازداد الاهتمام بالجانب الإنسانى والسيكولوجى للإدارة بعد مكتشفات ابراهام ماسلو Maslow صاحب النظرية الهرمية للحاجات وذلك كالآتى Hierarchy Theory أنظر شكل ١٠١ هرم الحاجات عند ماسلو.



شكل ١٠١

وقاعـــــدة الهــــرم

تمثل الحاجات الفسيولوجية والضرورية لبقاء الكائن حيا كالحاجة إلـــى الطعـام والماء والهواء.

والمستــــوى الثانـــــى .

وهو حاجات الأمن والحاجة إلى أن يعيش الفرد فى هدوء وطمأنينة.

والمستـــوى الثالـــث .

حاجات الحب مثل الحاجة إلى تلقى الحب والحاجة إلى منح الحب والحاجة إلـــى التعاطف مع الآخرين والحاجة إلى الانتماء.

والمستـــــوى الرابـــع .

حاجات التقدير كالحاجة إلى النجاح والحاجة إلى الاحترام والمكانة الاجتماعية.

والمستـــــوى الخـامس .

حاجات تحقيق الذات وهى الحاجة إلى إثبات الوجود والمكانة بين الناس وتشمـل الحاجة إلى أن يكون الفرد منتجا أو مبدعا وأن يحقق إمكانياته فى سلوك فعلى.

١٠٦ المدارس الفكرية الأخرى .

تطور الفكر الإدارى وظهر إلى الوجود (المدرسة الاجتماعيـــة مـــاكس ويـــبر) وتركز على أهمية العلاقات الخارجية أى العلاقة بين المنظمة والمتعاملين معها. كما ظهر مدرسة القرارات (سيمون) وتركز على أهمية اتخاذ القرارات وتـــأثير القـــرارات حيث تهتم بتجميع بيانات صحيحة حتى يصل المديـــر إلـــى قـــرار صحيح الاتجاه وتركز أيضا على تأثير القرار على المرءوسين.

وظهـــر أيضا المدرسة الرياضية أو بحوث العمليات (تشيرشمان) ويقصد ببحوث العمليات تحويل الظواهر إلى رموز ومعادلات رياضية وتوسعت فـــى اســـتخدام الحاسبات الآلية فى تخزين البيانات لمساعدة الرئيس فى اتخاذ القرار.

وأخيرا هناك المدرسة الكلية للإدارة وهى التى تجمع بين كـــل اهتمامـــات هـــذه المدارس.

١٠٧ فكرة الـــ Human Touch

ولعل من هذه المدارس ما يمكن تلخيصه فى حروف كلمة Human Touch

H = Hear and listen to him (your employee) السماع والإنصات

U = Understand his feelings تفهـــم مشاعـــر الـــمرءوسين للمرءوسين

M = Motivate his talents حفـــز المواهـــب والقدرات والمهارات الخاصة

A = Acknowledge his efforts الاعتـــراف والاقـــرار بجهود المرءوس

النشط

N = New information must be supplied to him

إمداد المرءوسين بالمعلومات والمعارف الجديدة من خلال الاجتماعات وحلقات المنافسة .

T = Train him تدريب العاملين

O = Open his eyes and mind

U = Uniqueness النظر إلى كل مرءوس بأنه فريد

وليس له نظير فهو مخلوق صنعه الخالق جل جلاله، له فرديته وتفــرده عــن غيره فى الفهم والطباع والمزاج والاتجاهات.

C = ...

H = ...

N = New information must be supplied to him امداد المرءوسين بالمعلومات والمعارف الجديدة من خلال الاجتماعات والسيمنار

T = Train him تدريب العاملين

O = Open his eyes and mind العمل على اتساع نظرة وأفق تفكير العاملين

U = Uniqueness النظر إلى كل مرءوس بأنه فريد وليس له نظير فهو مخلوق صنعــه الخالق جل جلاله، له فرديته وتفرده عن غيره فى الفهم والطباع والمزاج والاتجاهات

C = Contact and communicate الاتصال والتفاهم مع المرءوسين

H = Honour him تكريم وتوقير واحترام العاملين هام جداً لحفزهم على العمل

تلخيـــــــــص

========

أوضحت الوحدة الاهتمام المعاصر لعلم الإدارة لأنها تعمل على زيادة الإنتاجيـة وبالتالى إلى ارتفاع مستوى المعيشة خاصة وأن العديد من الدول الناميـة دخـل مجال التصنيع.

كما أوضحت أن الإدارة على مر العصور تسترشد بالفكر الإدارى الـذى كـان سائدا فى ذلك الوقت وعرضت تطور الفكر الإدارى وفق تتابعه الزمنى.

فنظرية عدم التدخل سادت عقب الثورة الصناعية وتعنى انطلاق مدير المنظمـة فى إدارته بحرية دون اعتبار لأى انتقادات صادرة عن بيئة العمل أو المجتمـع فمصلحته تحقيق الأرباح فوق أى اعتبار آخر.

ثم ظهرت الإدارة العلمية كرد فعل لأسلوب المحاولة والخطأ الذى كان سائدا قبل ذلك وأول من كتب عن الإدارة العلمية فردريك تايلور الأمريكى عام ١٩١٢ فى كتابه "أصول الإدارة العلمية" وكان يقوم بتجارب ويحصل منها على نتائج يقـوم بتطبيقها.

ومن رواد الإدارة العلمية أيضا هنرى فايول الفرنسى وهو صاحب تقسيم أنشطة المنظمة إلى ستة أنشطة وله آراء بشـأن صفـات المديـر الجسـمية والعقليـة والشخصية والتربوية المتعلقة بالخبرة والتجربـة والقـدرات الـلازم توافرهـا والمقابلة للأنشطة الستة للإدارة كما عرض فايول عدة مبـادئ عامـة لـلإدارة لازالت صحيحة فى عمومها مثل مبدأ تساوى السلطة والمسئولية ومبـدأ وحـدة السلطة الآمرة ومبدأ وحدة التوجيه.

كما أن لفايول الفضل فى توضيح عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وإصـــدار أوامر وتنسيق ورقابة.

وبعد ذلك عرضت الوحدة حركة العلاقات الإنسانية التى تهتم بالعلاقات الإنسانية وتلبية الاحتياجات الأساسية للفرد وكذا الاهتمام بالاحتياجات الثانوية مثل الحاجة إلى التقدير والحاجة إلى تحقيق الذات.

وعرضت لنظرية ماسلو فى سلم الحاجات حيث الحاجات الفسيولوجية فى قاعدة الهرم وحاجات تحقيق الذات فى قمة الهرم.

ثم عرضت الوحدة المدارس الفكريـــة الأخــرى فـــى الإدارة منـــها المدرســـة الاجتماعية ومدرسة القرارات ومدرسة بحوث العمليات والمدرسة الكلية للإدارة التى تجمع بين جميع اهتمامات مدارس الإدارة جميعا.

ثم عرضت مبادئ الإدارة من منظور سيكولوجى اجتماعى علمى والتى تركزها حروف كلمة Human Touch وهى الاستماع للعاملين وتفهمـــهم وحفزهـــم و إمدادهم بالمعلومات لتوسيع نظرتهم وأفق تفكيرهم والنظر لكل مرءوس باعتباره فرد فريد عند الاتصال به والتفاهم معه مـــع تكريمـــه واحترامـــه والاعـــتراف بجهوده.

أسئلـــــــــــــــــة :

===============

السؤال الأول :

=========

أكمل ما يلى

١-الإنتاج هو ....

٢-الإنتاجية هى ....

٣-نظرية عدم التدخل تعنى ....

٤-من رواد الفكر الإدارى فى أمريكا .... وفى فرنسا ....

٥-ظهر فكر تايلور فى كتاب ....

٦-ظهر فكر فايول فى كتاب ....

السؤال الثانى :

========

أذكر باختصار تجربة فردريك تايلور فى تحميل وتفريغ الحديد الخام – واشرح المبادئ الإدارية التى تم التوصل إليها من التجربة.

السؤال الثالث : أكمل

============

١-تناول فردريك تايلور الإدارة على مستوى .... بينمـــا تتـــاول فـــايول الإدارة على مستوى ....

٢-القدرة الإدارية – فى فكر فايول – تزداد أهميتها كلما ....

٣-يعرف المبدأ الإدارى بأنه ....

٤-المبدأ الإدارى ليس قانونا لأنه ....

٥-مبدأ وحدة السلطة الآمرة يعنى ....

السؤال الرابع :

========

اشرح ثلاث من المبادئ العامة التى توصل اليها هنرى فايول.

السؤال الخامس :

==========

أذكر عناصر الإدارة لدى هنرى فايول.

السؤال السادس :

==========

تكلم باختصار عن حركة العلاقات الإنسانية.

السؤال السابع :

=========

اصبح إشباع حاجات العاملين أمرا هاما فى الفكر الإدارى الحديث.

اشرح ذلك مع عرض نظرية ماسلو.

الوحدة الثانية

=====

وظائف الإدارة Functions of Management

==========================

الوحدة الثانية

======

وظائف الإدارة Functions Of Management

==============================

١٠٢ مفهوم الإدارة The Concept of Management

==================================

أصبحت عوامل الإنتاج فى المفهوم العصرى ثلاثة هى:

القـوى العاملة Manpower والأمـوال Money والإدارة Management

ويطلق عليها 3Ms.

والبعض يقسمها إلى خمسـة عوامـل بإضافـة الآلـة Machines والمـواد Materials وتسمى 5Ms والبعض الآخر يقسمها إلى عشرة أقسـام بإضافـة الطرق Methods والقيـاس Measurement والصيانـة Maintenance والتسويق Marketing والدقة البالغة Minute ويطلق عليها حينئذ 10 Ms

فيمكن أن ننظر للإدارة أنها أحد عناصر الإنتاج أى أحد عنـاصر الـ 3M s المسئول عن تشغيل باقى العناصر.

فبدون الإدارة تبقى عوامل الإنتاج غير موظفة .

وللإدارة مفاهيم أخرى يحسن الإلمام بها منها :

المفهوم الوظيفى :

===========

الإدارة نشاط يقوم به الرؤساء لتحقيق الأهداف وهذا النشاط يتضمن التخطيط،

والتنظيم، التشكيل، التوجيه والرقابة.

المفهوم الرياضى :

============

هى عمليه اتخاذ القرارات التى تحكم تصرفات المرءوسين فى استخداماتهم للإمكانات المتاحة.

المفهوم التنظيمى :

============

هى الوحدة الإدارية التى تقوم بمجموعة محددة من الواجبات لتحقيق أهداف معينة.

مجموعة من المبادئ والقواعد .

====================

وهناك المفهوم الذى يرتكز على كونها مجموعة من المبادئ والقواعد توضع فى إطار عام يمثل مجالات للبحث والدراسة وهو ما يوضحه علم الإدارة.

المفهوم العضوى .

==========

الشخص أو الأشخاص الذين يديرون المنظمة لتحقيق أهدافها.

<u>وسنأخذ في هذه الوحدة بالمفهوم الوظيفي والمفهوم العضوى .</u>

فالمدير هو الذى يخلق داخل منظمته البيئة التى تسهل من تحقيق أهدافها فهو يخطط أعمال مرءوسيه ويختارهم ويدربهم، وينظم علاقات العمل، ويوجه عملهم ويحفزهم، ويقيس النتائج الفعلية ويصحح الانحرافات.

٢٠٢ التفرقة بين وظائف المشروع ووظائف الإدارة

The Difference between Functions of the Organization and Functions of Management

يجب أن نفرق بين وظائف المشروع ووظائف الإدارة.

فالأولى تمثل الأنشطة الخاصة بالمشروع مثل الإنتاج والتسويق والتمويل وشئون الأفراد والتي يجب على المشروع القيام بها لتحقيق أهدافه.

ويلاحظ أن وظائف المشروع تختلف من منظمة لأخرى فالنشاط الإنتاجي بمفهومه السلعي لا يوجد في منظمات الخدمات مثل البنوك وشركات التأمين والمنشآت التجارية وان كانت تنتج خدمات أو تقدم خدمات.

أما وظائف الإدارة فهي عامة Universal ولا تختلف من مشروع لآخر ومشتركة بين كل الأنشطة الجماعية المنظمة.

وتصنف الأنشطة الإدارية إلى خمسة وظائف وهي نفس الوظائف التي يقوم بها المدير وهي :

١-التخطيط Planning

٢-التنظيم Organizing

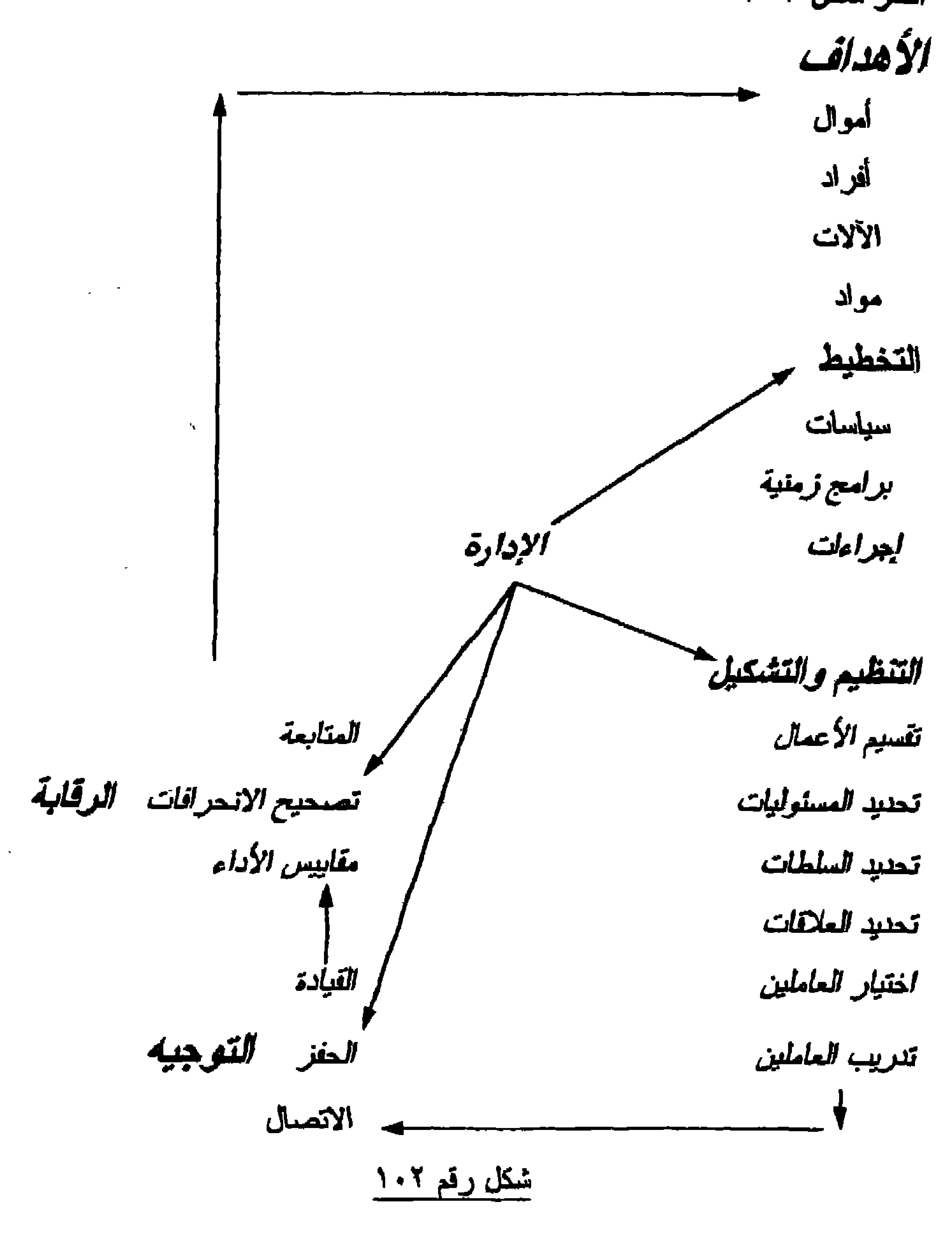
٣-التشكيل Staffing

٤-التوجيه Directing

٥-الرقابة Controlling

وهذا التصنيف لا يعنى أن الوظائف الإدارية مستقلة عن بعضها البعض فهى فى الواقع متداخلة وعجلة العملية الإدارية دائمة الحركة ولا تتوقف عن الـــدوران.

أنظر شكل ١٠٢



شكل رقم ١٠٢

سنتكلم باختصار عن كل وظيفة من وظائف الإدارة الخمسة ثم نشرح كل منـــها بالتفصيل.

٣٠٢ التخطيط أولى وظائف الإدارة Planning

=============================

يقصد بالتخطيط مرحلة التفكير التى تسبق التنفيذ لتحديد ما يجب عمله ؟

وكيف يتم ؟

ومتى يتم ؟

أى أن وظيفة التخطيط تتضمن :

أ-تحديد الأهداف (ما يجب عمله)

ب-وضع السياسات (التى توجه المسئولين عند اتخاذ القرارات) (ما يجب عملــه وكيف يتم)

ج-عمل البرامج الزمنية للتنفيذ خلال فترة زمنية محدودة (كل ٣ شهور مثــــلا) (متى يتم)

د-تكوين الاجراءات أى الخطوات التفصيلية لتنفيذ الأعمال . (كيف يتم)

ويتم التخطيط على مستوى المنظمة بالكامل وعلى مستوى كل نشاط خاص بها (إنتاج /تسويق /إدارة مالية /أفراد) .

كما يتم التخطيط علـــى مســـتوى الإدارة العليـــا والإدارة الوســـطى ومســـتوى الأشراف.

فالتخطيط رأسى وأفقى أنظر شكل ٢٠٢

التخطيط رأسى وأفقى

الإنتاج
التسويق
النشاط المالى
الأفراد
التخطيط
إدارة عليا
إدارة وسطى
إشـــــراف
التخطيـــط

شكل ٢٠٢

٢٠٤ التنظيم Organizing كوظيفة إدارية :-

يقصد بالتنظيم تحديد الأنشطة التى ينبغى على المنشأة القيام بها لتحقيق أهدافـــها (نشاط إنتاجى – نشاط تسويقى نشاط مالي – نشاط شئون عاملين – نشاط مكتبى وتهيئة ظروف العمل ......الخ) .

ويشمل التنظيم تقسيم الأعمال وتحديد المسئوليات والســلطات والعلاقـــات بيــن الأفراد رأسيا وأفقيا وأحيانا يشار إلى ما سبق بالهيكل التنظيمى.

٢٠٥ التشكيل Staffing كوظيفة إدارية :

يقصد به تشغيل التنظيم وتنمية الهيئة الإدارية وتنطوى هذه الوظيفة على:

أ-اختيار العاملين وفق احتياجات الوظائف وتوصيفها.

ب-تدريب العاملين.

ج-تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم لضمان مستوى أداء مرتفع.

٦٠٢ التوجيه Directing كوظيفة إدارية :

==============================

يقصد بالتوجيه الاتصال بالمرءوسين و إرشادهم خلال تأدية أعمالـــهم وحفزهـــم ورفع روحهم المعنوية للحصول على تعاونهم اختياريا وقيادتهم.

٧٠٢ الرقابة Controlling آخر وظائف الإدارة :

==============================

يقصد بالرقابة التأكد أن ما تم أو يتم مطابق لما أريد إتمامه.

والرقابة مستمرة أثناء وبعد تنفيذ العمل.

وتتضمن وظيفة الرقابة تحديد مقاييس الأداء ومقارنتها بالأداء الفعلـــي وإيجـــاد حلول لأى انحراف عن تلك المقاييس.

وتستمر عجلة الإدارة فى الدوران.

تلخيـــــــــص

عرضت الوحدة مفهوم الإدارة باعتبارها أحد عناصر الإنتاج المسئول عن تشغيل باقى العناصر وأوضحت المفهوم الوظيفى للإدارة كنشاط يقـــوم بـــه الرؤســـاء لتحقيق الأهداف.

وأشارت إلى المفهوم الرياضى والمفهوم التنظيمى والمفهوم الذى يعتمـــد علـــى إطار من المبادئ والقواعد والمفهوم العضوى.

ووصلت إلى المفهوم الذى سنأخذ به فى هذا الكتاب وهـــو المفــهوم الوظيفـــى العضوى.

فالمدير هو الذى يخلق داخل منشأته البيئة التى تمكنها من تحقيق أهدافـــه. فـــهو يخطط أعمال مرءوسيه ويختارهم ويدربهم، وينظم العمل وعلاقاتـــه ، ويوجـــه عملهم ويحفزهم، ويقيس النتائج الفعلية ويصحح الانحرافات.

وفرقت الوحدة بين وظائف المشروع ووظائف الإدارة وعرضـــت بعـــد ذلـــك وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة.

أسئلـــــــــة :

=========

السؤال الأول :

=========

ضع علامة (✓) أمام الإجابة الصحيحة:

أ- وظائف الإدارة ☐ مستقلة عن بعضها

☐ متداخلة

ب- التخطيط هو مرحلة التفكير التى ☐ تسبق التنفيذ

☐ تتزامن مع التنفيذ

ج- التخطيط يتضمن تخطيط وظائف الإدارة على مستوى الإدارة العليا والوسطى والأشراف فهو تخطيط ☐ رأسى

☐ رأسى وأفقى

د- تتم العملية الرقابية ☐ بعد تنفيذ العمل

☐ خلال وبعد تنفيذ العمل

السؤال الثانى:

=======

أ-التخطيط هو عملية التفكير التى تستهدف ....

ب-يقصد بالتنظيم تحديد الأنشطة و ....

ج-يقصد بالتشكيل ....

د-يقصد بالتوجيه ....

السؤال الثالث :

==========

قل ما تعرفه عن الإدارة والـــ 5Ms

الوحدة الثالثة

====

التخطيـــط Planning

====== ======

٣٠١ مقدمة Introduction

٣٠٢ معنى التخطيط

٣٠٣ أهمية التخطيط

٣٠٤ خطوات التخطيط

٣٠٥ أنواع التخطيط

٣٠٥٠١ خطط الأهداف

٣٠٥٠٢ خطط السياسات

٣٠٥٠٣ خطط الاجراءات

٣٠٥٠٤ خطط القواعد

٣٠٥٠٥ خطط البرامج

٣٠٥٠٦ الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية

تلخيـــــص

أسئلــــــــة

الوحدة الثالثة

=====

التخطيـــط Planning

======= =======

١٠٣ مقدمة Introduction

=================

يحدد المدير الناجح أهداف واضحة مستمدة من نظام الشركة ويضـــع الطــرق الملائمة لتحقيقها

وتسعى الإدارة الحديثة آلى نمو المشروع وتطويره ، فتحقيق الأرباح ليس هدفــا فى ذاته ولكن إنتاج سلعة أو خدمة على مستوى عال من الجودة وبأسعار معقولة هو الذى يحقق الأرباح.

وبالتالى فان الوظيفة التخطيطية هامة جدا للبحث عن الأفكار الجديدة ووضعــها موضع التطبيق العملى.

٢٠٣ معنى التخطيط The Concept of Planning

==========================

سبق أن أوضحنا أن التخطيط عملية تفكير تسبق التنفيذ لتحديد ما يجب عملـــه ؟ وكيف يتم؟ ومتى يتم؟

ومن الذى يقوم بالعمل.

فالتخطيط يتعامل مع المستقبل فهو ممارســة بعد النظــر والأعــداد للمستقبل

فالإدارى يحاول عن طريق التخطيط توقع الأحداث، والأعداد لكل طارئ، ورسم الأنشطة المتتابعة لتحقيق الهدف.

٣٠٣ أهمية التخطيط The Importance of Planning

==============================

التخطيط هو أولى خطوات وظائف العملية الإدارية فجميع وظائف الإدارة الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة ترتكز على التخطيط.

(أنظر شكل ١٠٣)

فالمدير ينظم ويشكل ويوجه ويراقب لكى يضمن تحقيق الأهداف طبقا للتخطيط الذى وضعه.

التخطيط أساس وظائف الإدارة الأخرى

Management الإدارة						
الرقابة Controlling		التوجيه Directing		التشكيل Staffing		التنظيم Organizing
Planning التخطيط						

شكل ١٠٣

وبدون التخطيط تصبح قرارات المنظمة عشوائية ويمكن أن تشبه بسفينة فى البحر لا يعرف ربانها المكان الذى يريد أن يتجه إليه.

فالتخطيط هام للآتى:

أ-للتغلب على التغيرات فى المستقبل وعدم التأكد.

ب-يؤدى إلى التركيز على أهداف المنظمة وبالتالى يقل الاهتمام بالأنشطة الفرعية والأعمال غير المرتبطة بموضوع الهدف.

ج-يحقق الوفر فى التكاليف بسبب الاهتمام الكبير بالتشغيل الكـــفء واســتبعاد الأنشطة غير الضرورية مرتفعة التكاليف.

د-أحكام الرقابة فبدون أهداف مخططة لا توجد رقابة لصعوبة الحكم على أداء العاملين.

٣٠٤ خطوات التخطيط Steps of Planning

==========================

للتخطيط ستة خطوات هى :

أ-تحديد الأهداف.

ب-وضع الفروض التخطيطية.

ج-تحديد البدائل.

د-تقييم البدائل.

هـ- الاختيار.

و-تكوين الخطة الرئيسية والخطط الفرعية المشتقة.

٣٠٤٠١ تحديد الأهداف

=============

الخطوة الأولى فى التخطيط هى تحديد أهداف تخطيطية للمنظمة كلها كوحدة واحدة، ثم تحدد أهداف الإدارات الرئيسية فى ضوئها، ثم أهداف الأقسام داخل

كل إدارة فى ضوء هدف تلك الإدارة وهكذا حتى يحقق "وحدة الأهـداف" مـع مراعاة أن التخطيط رأسي وأفقي كما سبق توضيحه.

٣٠٤٠٢ الفروض التخطيطية

وهى البيانات التى ستوضع على أساسها الخطة والتى تمثل المسـتقبل ، الأمـر الذى يتم فيه الحاجة إلى تنبؤات مستقبلية مثل:

طبيعة الأسواق فى المستقبل، التكاليف ، الضرائب، كيفية تمويل التوسع ، البيئـة السياسية، مرونة الطلب.

ويمكن أن نصنف الفروض التخطيطية إلى:

أ- فروض لا يمكن السيطرة عليها non-controlable

مثل السياسات الضريبية ومستقبل مستوى الأسعار.

ب_ فروض يمكن السيطرة عليها إلى حد ما semi-contralable

مثل كفاءة العمال ومعدل دوران العمل (استقالة العمال)

جـ - فروض يمكن السيطرة عليها cntralable.

مثل اختيار موقع المصنع، فتح أسواق جديدة.

ويجب الاتفاق على الفروض فقد يتنبأ أحد المديرين بأن زيادة الأسعار سـتكون ١٠ % بينما يتنبأ آخر بالزيادة ستكون ٥٠ % وإلا فقد التخطيط تناسقه.

كما يجب أن يعلم المرءوسين -كل حسب مستواه الإدارى - بقدر مناسـب مـن تلك الفروض.

٣٠٤٠٣ تحديد البدائل

وهى الخطوة المنطقية التالية، فمن النادر أن نجد خطة ليس أمامها إلا بديل واحد، وكثيرا ما يثبت أن البديل غير الواضح من أول وهلة هو البديل الأفضل.

٤٠٤٠٣ تقييم البدائل

يتم الموازنة بين البدائل المختلفة وفحص مزايا وعيوب كل منها فى إطار الأهداف والفروض التخطيطية.

فقد يكون أحد البدائل محققا لأرباح ضخمة ولكنه يتطلب أموالا طائلة يستحيل أن تدبر.

وقد يكون بديلا آخر محققا لأرباح أقل ولكن بتكاليف متواضعة يسهل الحصول على التمويل اللازم لها.

وعلى أية حال فإن الموازنة بين البدائل قد تتطلب أحيانا استخدام بحوث العمليات والاستعانة بالحاسب الآلى.

٥٠٤٠٣ اختيار الخطة المقترحة

يتم اختيار أفضل الخطط البديلة ويتم الاختيار فى ضوء الاجابة على أسئلة مثل:

١-هل الخطة التى وقع عليها الاختيار سهلة التنفيذ أم معقدة؟

٢-هل تلقى قبول المنفذين من العاملين؟

٣-هل هى مرنة يمكن تعديلها لتقابل التغيرات ؟

وما مدى هذه المرونة؟

٤-ما هى المعدات الجديدة اللازمة لتنفيذها ؟

وكم تتكلف؟

وهل التمويل متاح؟

٥-هل تحتاج إلى تدريب العاملين؟

وما هو التدريب اللازم.

وفى أى المستويات؟

وكم عدد المتدربين؟

٣٠٤٠٦ تكوين الخطط الفرعية المشتقة

يقوم كل مدير إدارة نوعية وكل رئيس قسم تابع له بأعداد خطة فرعية مشتقة من الخطة الأصلية ويتم ذلك بالتدرج إلى أسفل التنظيم حتى يتم أعداد خطة تفصيلية لكل نشاط مشتقا من الخطة التى تعلوه فى التنظيم.

وبدون هذه الخطط الفرعية المشتقة لا تصبح الخطة الرئيسية حقيقة وواقع.

٥٠٣ أنواع الخطط Types of Plans

يمكن تصنيف الخطط إلى الأنواع التالية :

١-خطط الأهداف.

٢-خطط السياسات.

٣-خطط الاجراءات.

٤-خطط القواعد.

٥-خطط البرامج

٦-الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية.

وسنتكلم عن كل منها بإيجاز.

١٠٥٠٣ خطط الأهداف Objectives

الأهداف هى الغايات المطلوب الوصول إليها فى المستقبل فهى الغاية التى يتجه أليها التخطيط وهى أيضا غاية وظائف الإدارة الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة.

وتحدد الأهداف فى صورة كمية بان تحدد رقم الكميات المطلوب إنتاجها أو زمن إنجازها أو قيمتها بالجنيهات أو النسبة المئوية اللازمة لانتاجها ......

فالتقدير الكمى الرقمى للأهداف يمكن من الحكم على مدى تحقيق المنظمة لتلك الأهداف.

وتوجد بالمنظمة سلسلة متدرجة من الأهداف تغطى كل مستوياتها التنظيمية وذلك على الوجه التالى:

تسلسل الأهداف:

أ-أهداف رئيسية على قمة التنظيم تحدد بمعرفة نظام الشركة ومجلس الإدارة.

ب-أهداف لكل إدارة من إدارات المنظمة تحدد بمعرفة مدير الإدارة ومعاونيه وتكون منبثقة من الأهداف الرئيسية.

ج-أهداف لكل قسم تحدد بمعرفة رئيس القسم ومعاونيه ومنبثقة من أهداف الإدارة التى يتبعها.

د-أهداف المشرف على العمال يضعها مع عماله منبثقة من أهداف القسم يحدد فيها الهدف المطلوب تحقيقه من كل عامل.

ويطلق على هذه السلسلة المتدرجة من الأهداف "هيراريكية الأهداف" Hierarchy of Objectives أو هرم الأهداف حيث ترتبط الأهداف رأسيا من قمة التنظيم إلى أسفله.

وينبغى قدر الإمكان اشتراك كل فرد بالتنظيم فى عملية تحديد أهدافه مما يشجعه على التفكير وبتفهمه الجيد للأهداف وبالتالى يتعاون على إنجازها.

٢٠٥٠٣ خطط السياسات Policies

السياسات هى المبادئ التى تقوم عليها أنشطة المنظمة ترشد المرءوسين توجههم عند اتخاذهم القرارات وتعتبر السياسات من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة فتساعد المفوض إليه بالإرشادات والخطوط العريضة لما يجب عمله.

أنواع السياسات

تصنف السياسات إلى ثلاثة أنواع :

أ-سياسات أساسية:

وتصدر عن المؤسسين للمنظمة وتدون في القانون النظامي للشركة وهي عامـــة وشاملة وتتصل بأهداف المنظمة وهي هامة جدا وتعتـــبر أســـاس للسياســـات الأخرى.

ب- السياسات العليا:

تصدر عن مجلس الإدارة وتشتق من السياسات الأساسية ولكنها أكـــثر تفصيـــلا منها وتستخدم بواسطة الإدارة الوسطى أي مديري الإدارات.

جـ- السياسات الفرعية:

تصدر عن الإدارات وتشتق من السياسات العليا وهي بمثابة السياسات التشغيلية وتستخدم بواسطة رؤساء الأقسام والمشرفين وتتعلق بنشاط معين مثل الإنتـــاج، الشراء، البيع، التخزين، التمويل، التعيين، التدريب ......الخ

وقد تكون السياسات مكتوبة أو غير مكتوبة ويفضل أن تكون مكتوبة خاصة في الموضوعات الجدلية مثل تعيين العاملين وفصلهم.

أما إذا كانت السياسات تنطوى على أمور سرية فمن الأفضل أن تكـــون غــير مكتوبة لدواعي السرية والأمن.

٣٠٥٠٣ خطط الاجراءات Procedures

الاجراءات هي مرشد للعمل وتتضمن التفاصيل الدقيقة للطريقة التى تتبع لتنفيــذ عمل معين مثل إجراءات الشراء وإجراءات البيع وإجراءات التعيين وإجــراءات صرف بدل سفر ...... وهى توجد فى جميع المستويات الإدارية (عليا-وسطى- مباشر) ولكنها تصبح أكثر تفصيلا وأكثر دقة فى المستويات السفلى ويرجع ذلك إلى الحاجة إلى وصف أفضل وسيلة واحدة للتنفيــذ، وتخفيــض الحاجــة إلــى التصرف وتحقيق الرقابة الدقيقة.

وتوجد الاجراءات بجميع الإدارات بما فى ذلك المصنع والمكتب.

فهناك إجراءات تصنيع منتج معين وإجراءات تنفيذ نوع معين من العمل الكتابى.

وتطبق الاجراءات على النوع المتكرر من العمل وبالتالى تعفـــى المديــر مــن التفكير فيما يجب عمله بالنسبة لهذا النوع من العمل.

ويجب أن تكون الاجراءات واضحة ومفهومة من جميع المستخدمين لها.

٤٠٥٠٣ خطط القواعد Rules

القواعد هى طريق القيام بالأعمال اللازمة أو الامتناع عن عمل بعض التصرفات ويتم اختيارها من بين البدائل.

وتختلف القواعد عن الاجراءات فى كونها لا تحدد أى تتابع زمنى مثلا "ممنـــوع التدخين".

وتختلف أيضا القواعد عن السياسات فى كونها لا تسمح بحرية التصـــرف عنـــد تطبيقها.

٥٠٥٠٣ خطط البرامج Programs

البرامج عبارة عن خليط من السياسات والإجراءات والقواعـــــد وغيرهـــا مـــن العناصر الضرورية لتنفيذ عمل معين.

عادة ما تكون البرامج مؤيدة بالأموال اللازمة وبالميزانيات التقديرية التشغيلية.

وقد تكون البرامج رئيسية أو مشتقة.

ومن أمثلة برنامج رئيسى برنامج لشركة نقل برى بشراء أسطول عربات مكيفة يكلف مليار جنية.

ومن أمثلة البرامج المشتقة من هذا البرنامج الرئيسى مثل :

- برنامج لتوفير قطع الغيار
- برنامج لتدريب عمال الصيانة وتدريبهم.

-برنامج لتدريب السائقين

-برنامج لتعديل مواعيد الأوتوبيسات.

-برنامج للتمويل والتأمين

-برنامج إعلانات لعمل الدعاية الكافية

٦٠٥٠٣ الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية Budgets

الميزانية التقديرية عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة بالأرقام فى شكل مبـــالغ مالية أو ساعات عمل أو وحدات إنتاج أو ساعات عمل الماكينات أو أى مقيـــاس رقمي آخر مثل:

الميزانية التقديرية للإنتاج

الميزانية التقديرية للمشتريات

الميزانية التقديرية للمبيعات

الميزانية التقديرية للمخزون

الميزانية التقديرية للقوى العاملة

الميزانية التقديرية النقدية

ومن أهم الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية هى الميزانيـــة التقديريـــة للمبيعات باعتبارها أساس لكل الميزانيات الأخرى.

وتكون الميزانية التقديرية لفترة زمنية معينة مع تقسيم المعلومات داخلـــها إلـــى فترات زمنية أقصر.

فالميزانية التقديرية لمدة عام تنقسم إلى أشهر والميزانية التقديرية لمدة شهر تنقسم إلى أيام أو ساعات.

و إعداد الميزانية التقديرية لأول مرة عملية صعبة أما الميزانيات التقديرية التالية فتكون أسهل لاعتمادها على أرقام الميزانية التقديرية السابقة بالرغم من كونها تنظر للمستقبل وتتنبأ بالأمور.

وينبغى عند التنبؤ Forecasting أخذ البيئة العامة والمناخ الاقتصادى وحسابات التنبؤ كمعدل زيادة الناتج القومى ومرونة الطلب، نشاط التجارة الخارجية، الرسوم الجمركية ومدى حمايتها للإنتاج المحلى، درجة المنافسة بين الإنتاج المحلى والسلع المستوردة.........الخ

تلخيص:

أوضحت الوحدة معنى التخطيط وأهميته فهو أولى خطوات العملية الإدارية وترتكز عليه وظائف الإدارة الأخرى.

ثم عرضت خطوات التخطيط من تحديد الأهداف العامة وأهداف الإدارات والأقسام، ثم الفروض التخطيطية وهى البيانات المستقبلية التى توضع على أساسها الخطة، ثم تحديد البدائل وتقييمها فاختيار الخطة المقترحة وتكوين الخطط الفرعية المشتقة.

بعد ذلك عرضت أنواع الخطط وهى خطط الأهداف وخطط السياسات وخطط الاجراءات وخطط القواعد وخطط البرامج وأخيرا خطط الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية.

أسئلــــــــــــــة :-

==============

السؤال الأول

=========

أكمل مكان النقط الخالية

١-التخطيط هو أولى خطــوات وظــائف العمليــة الإداريــة وترتكــز عليــه ....

٢-التخطيط يؤدى إلى أحكام الرقابة لأنه ....

٣-الخطوة الأولى فى التخطيط هى ....

٤-يقصد بالفروض التخطيطية ....

٥-السياسات هى ....

السؤال الثانى

========

"يتبع فى التخطيط خطوات التفكير المنطقى". اشرح هذه العبارة بتحديد خطــوات التخطيط مع شرح مختصر لكل منها.

السؤال الثالث

========

اشرح مفهومك للخطط الفرعية المشتقة وما مدى أهميتها؟

السؤال الرابع

==========

أذكر أنواع السياسات وتكلم باختصار عن مصدر كل نوع منها.

السؤال الخامس

==========

أكمل فى مكان النقط

١-تحدد الأهداف فى شكل كمى مثل ....

٢-يطلق على السلسلة المتدرجة من الأهداف اصطلاح ....

٣-تساعد السياسات المفوض أليه عند استخدام سلطته بتزويده ....

٤-السياسات الأساسية يضعها ....وتكون مدونة فى ....

٥-الاجراءات هى مرشد للعمل وتتضمن ....

٦-تختلف القواعد عن السياسات فى كونها .... وتختلف عن الاجراءات فى كونها ......

السؤال السادس

==========

عرف البرنامج مع إعطاء مثال لبرنامج رئيسى وبرامج مشتقة.

السؤال السابع

==========

اكتب ما تعرفه عن الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية مع إعطاء أمثلة

الوحدة الرابعة

======

التنظيـــم Organizing

====== ========

٤٠١ معنى التنظيم

٤٠٢ مكونات التنظيم

٤٠٣ مبادئ التنظيم

٤٠٤أنواع التنظيم

٤٠٥ أنواع التنظيم الرسمى

٤٠٦ الخرائط التنظيمية

٤٠٧ تفويض السلطة

٤٠٨ اللامركزية

٤٠٩ اللجان

تلخيص

أسئلـــــــــــــــة

الوحدة الرابعة

======

التنظيـــــم Organizing

======== =======

١٠٤ معنى التنظيم The concept of organization

=====================================

سبق أن عرفنا التنظيم بأنه تحديد للأنشطة التى تقـــوم بـــه المنظمـــة، وتقســـيم الأعمال، وتحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات بين الأفـــراد رأســـيا وأفقيـــا لتحقيق أهداف محددة.

٢٠٤ مكونات التنظيم Components of organization

=====================================

مكونات التنظيم أربعة هى :

أ-العمل

ب-الأشخاص

ج-أماكن العمل

د-العلاقات

فالعمل والأنشطة يجب أن تحدد أولا ثم تقسم إلى أجزاء للحصول علـــى مزايـــا تقسيم العمل والتخصص.

والأشخاص تسند إليهم الأعمال أخذا فى الاعتبار مهاراتهم وخبراتهم وسلوكياتهم حتى يتناسب الجزء من العمل مع المسند إليه هذا الجزء.

وأماكن العمل وبيئة العمل تنطوى على الموقع والتصميم الداخلى لأماكن العمل وتهيئة ظروف العمل من إضاءة وتهوية والإقلال من الضوضاء و أعداد نماذج واستمارات العمل ....الخ

أما العلاقات فيقصد بها العلاقات بين العمل والأشخاص وأماكن العمل.

٤٠٣ مبادئ التنظيم Principles of Organization

هناك عدة مبادئ للتنظيم الجيد منها :

١-مبدأ تحديد وحدة الهدف ومساهمة كل وحدات التنظيم فى تحقيقه.

٢-مبدأ قيام التنظيم حول الوظائف وليس الأشخاص، مع إعداد ترتيب وتوصيف للوظائف.

٣-مبدأ مراعاة نطاق الأشراف المناسب من ٥ إلى ٨ تقريبا فى قمة التنظيم ويزداد فى قاعدة التنظيم، ويتوقف أيضا على طبيعة العمل وعما إذا كان متماثل أو مختلف.

٤-مبدأ تكافؤ السلطة مع المسئولية.

٥-مبدأ وحدة السلطة الآمرة أو وحدة الرئاسة.

٦-مبدأ تفويض السلطة.

٧-مبدأ تحمل المسئولية وعدم تفويضها.

٨-مبدأ تقسيم العمل والتحديد الوظيفى لكل وحدة تنظيمية.

٩-مبدأ تحديد المستويات الإدارية أو التدرج فى السلطة.

١٠- مبدأ مرونة التنظيم لمقابلة أى متغيرات.

٤٠٤ أنواع التنظيم Types of Organization

يوجد نوعان من التنظيم :

٤٠٤-١ تنظيم رسمى :

هو التنظيم الذى يتم بناء على القانون الأساسى واللوائح والقـــرارات الرســمية، ويوضح السلطات والمسئوليات والاختصاصات والعلاقات بين أعضاء التنظيم.

٤٠٤-٢ تنظيم غير رسمى:

وهو التنظيم الذى تلجأ إليه الجماعة دون سند قانونى فيلتقوا حول شخصية معينة يطيعونها عن رضا وتؤثر فيهم ويتأثروا بها.

٥٠٤ أنواع التنظيم الرسمى

يوجد ٣ أنواع رئيسية من التنظيم الرسمى:

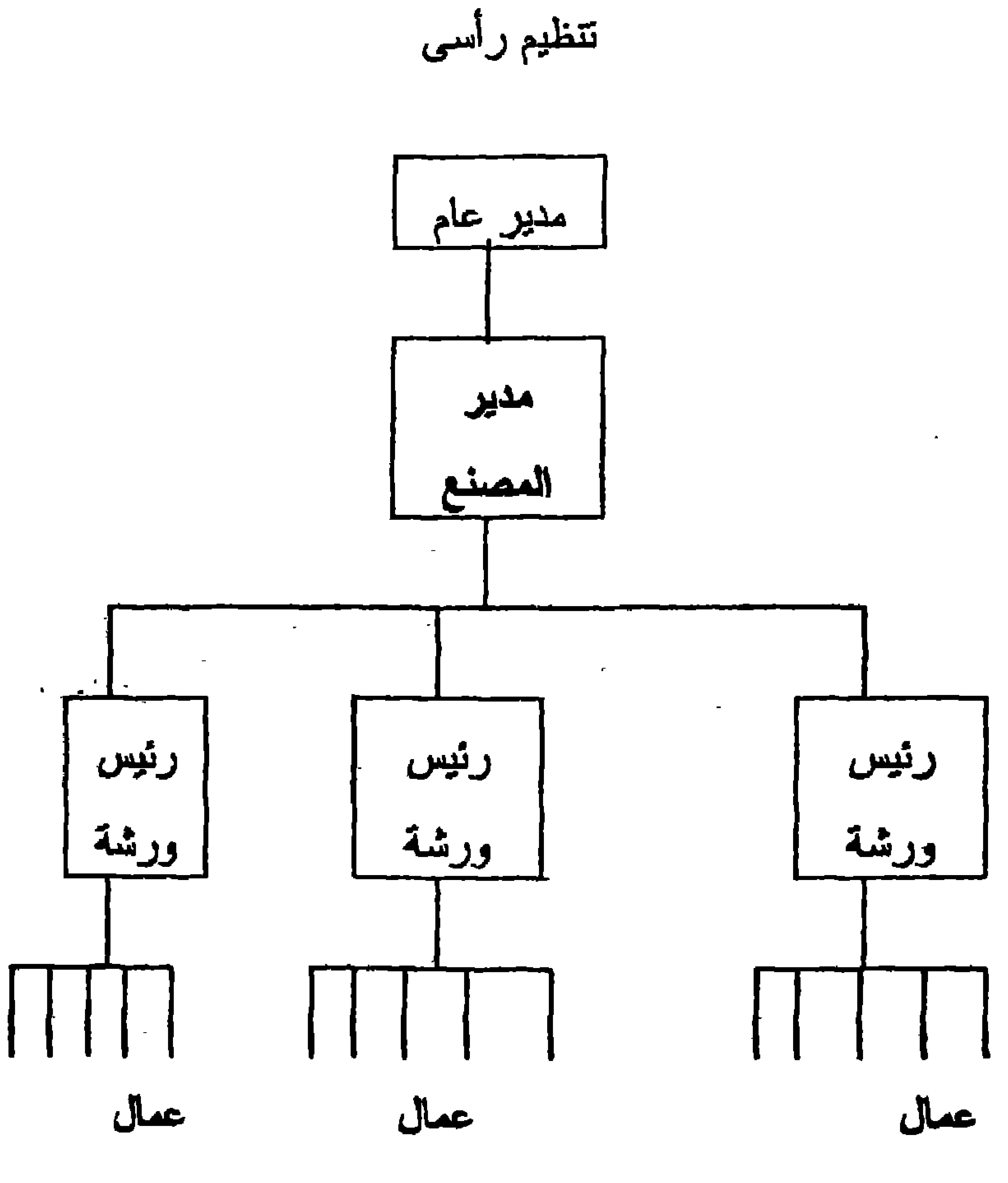
٤٠٥-١ التنظيم الرأسى Line Relationships

تبدأ السلطة فى قمة الخط وتتحرك لأسفل فى خط مستقيم حتى الموظف المنفذ

وكل فرد يعرف بوضوح رئيسه الذى يتلقى منه التعليمات، كما يعرف بوضوح مرءوسيه الذين يصدر إليهم التعليمات وهو نظام يشبه النظام العسكرى ويصلح فى بعض المنظمات الصغيرة ولا يصلح فى المنظمات متعددة الأنشطة.

والسلطة فى هذا النوع من التنظيم تسمى السلطة التنفيذيـــة Line Authority وهيكل التنظيم يسمى هيكل تنفيذى. أنظر الشكل ١٠٤

تنظيم رأسى

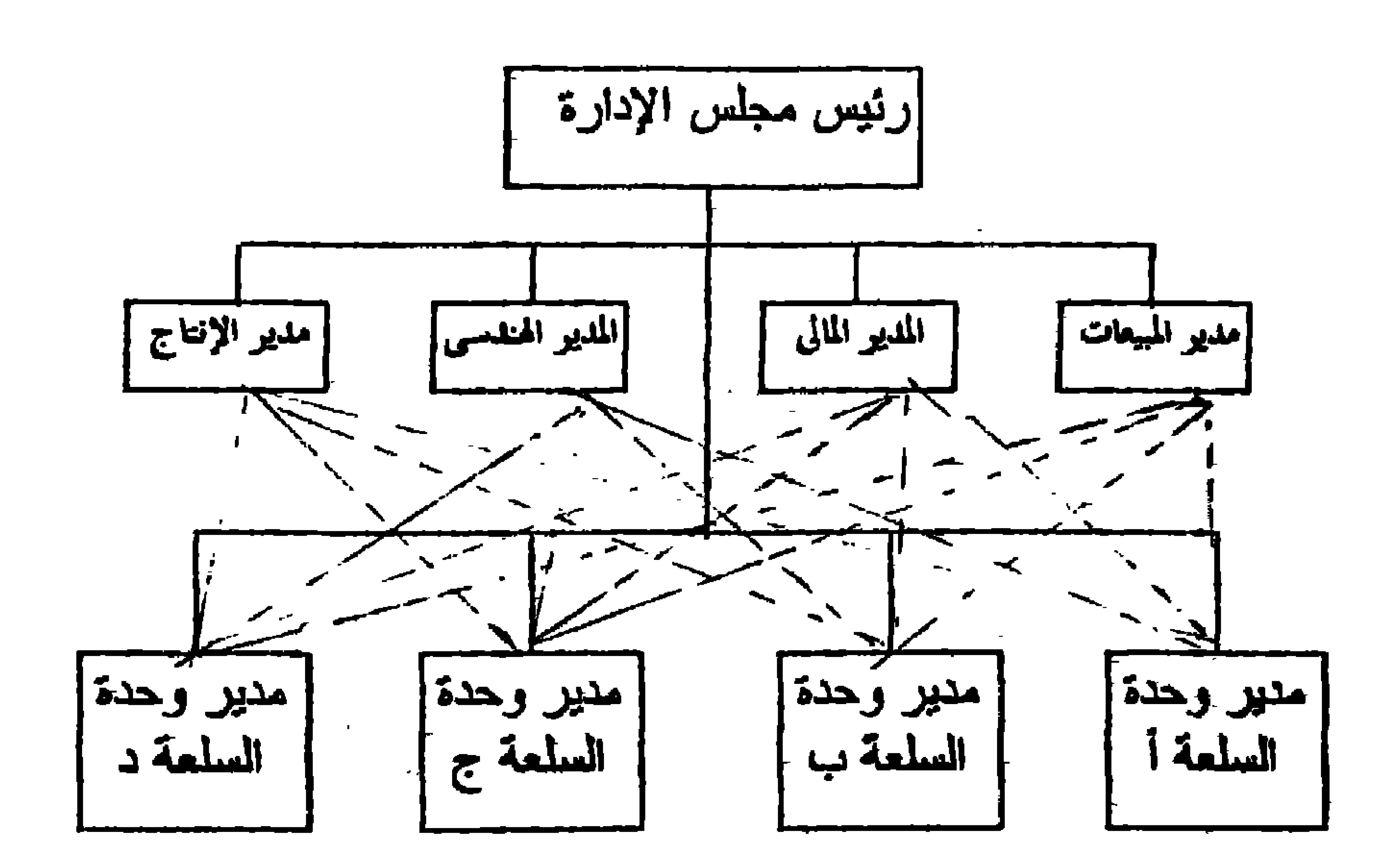


شكل ١٠٤

٢٠٥٠٤ التنظيم الوظيفى Functional Relationships

يقوم على أساس التخصص وتقسيم العمل وفى هذا التنظيم تتوجه إدارة ما أو فرد ما متخصص بالقيام بنشاط متخصص فى إدارة أو إدارات أخرى لضمان القيـــام بهذا النشاط بطريقة سليمة.

والعاملون بالإدارات الأخرى ينفذوا توجيهاته لا لكونه رئيسا عليهم وله ســـلطة تنفيذية ولكن باعتبار أن له سلطة وظيفية. أنظر شكل ٤٠٢

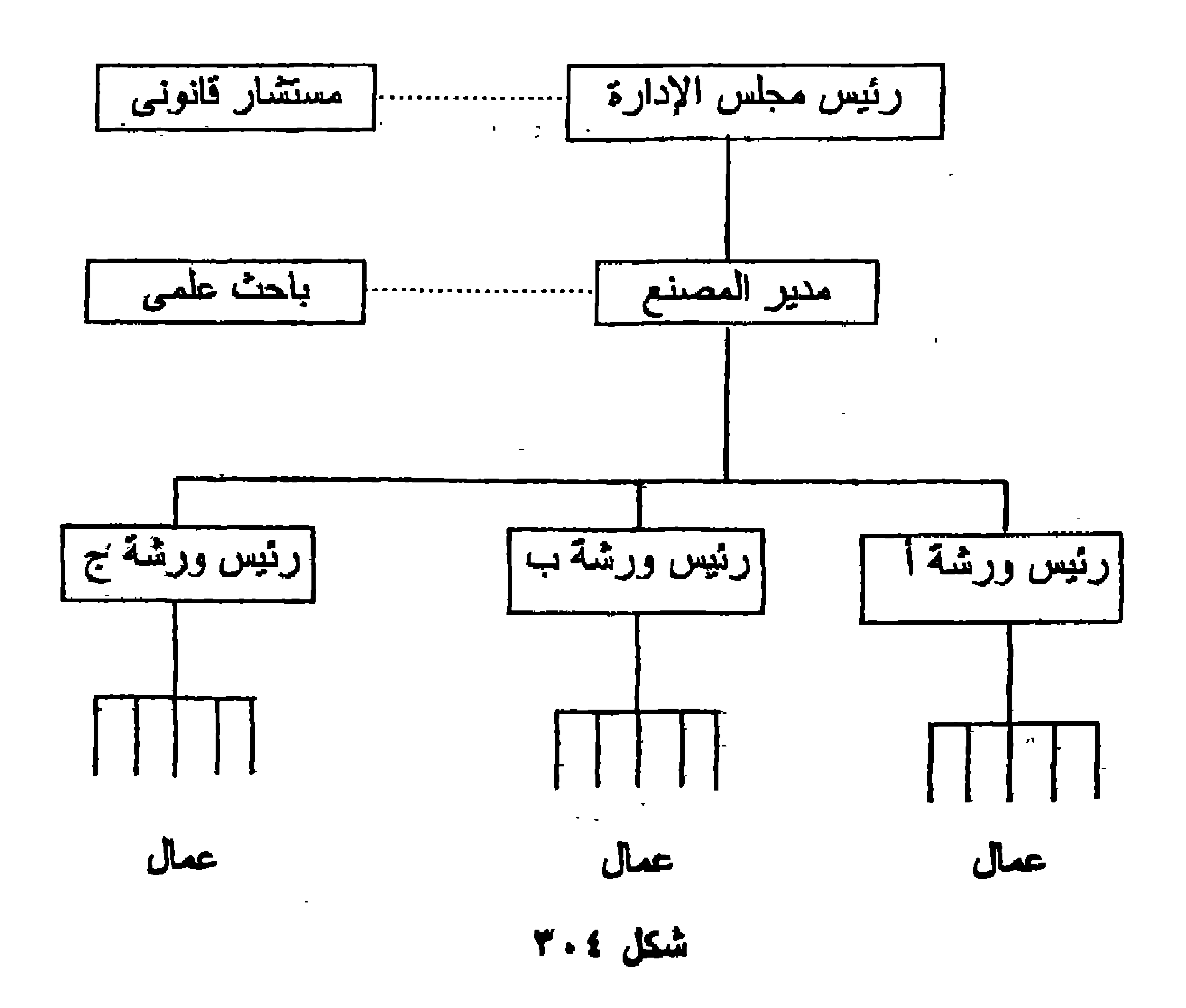


شكل ٤٠٢

٣٠٥٠٤ التنظيم الرأسى الاستشارى Line & staff relationships

يحتاج العمل فى المنظمات الكبيرة إلى الاستعانة بالخبراء والمستشارين كخبير فى الكمبيوتر، وخبير الرياضيات، والمستشار القانونى والعالم الباحث . حيث يقدمون خبراتهم المتخصصة فى صورة توصيات إلى رجل الإدارة التنفيذى الذى يصدر بها الأوامر.

وهذا هو النوع السائد من التنظيمات. انظر شكل ٣٠٤



شكل ٣٠٤

خريطة تنظيمية من اليمين إلى اليسار

---

٦٠٤ الخرائط التنظيمية Organizational charts

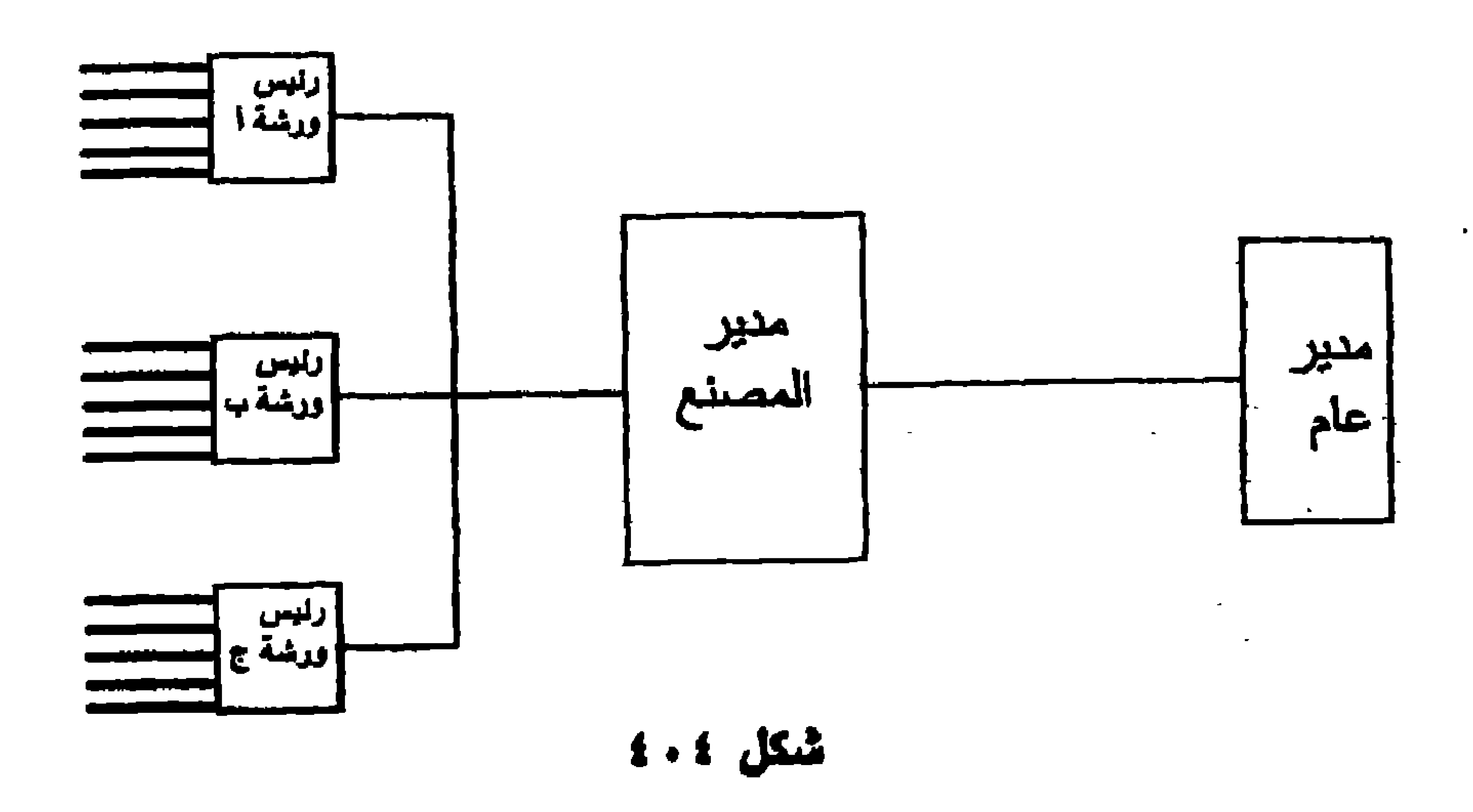
توضع نتائج تصميم التنظيم في شكل خرائط تنظيمية تبين خطوط السلطة والعلاقات الرسمية بين الإدارات.

ويوجد ثلاثة أنواع من الخرائط التنظيمية:

أ-الخرائط التنظيمية الرأسية. (مثل الخرائط السابقة)

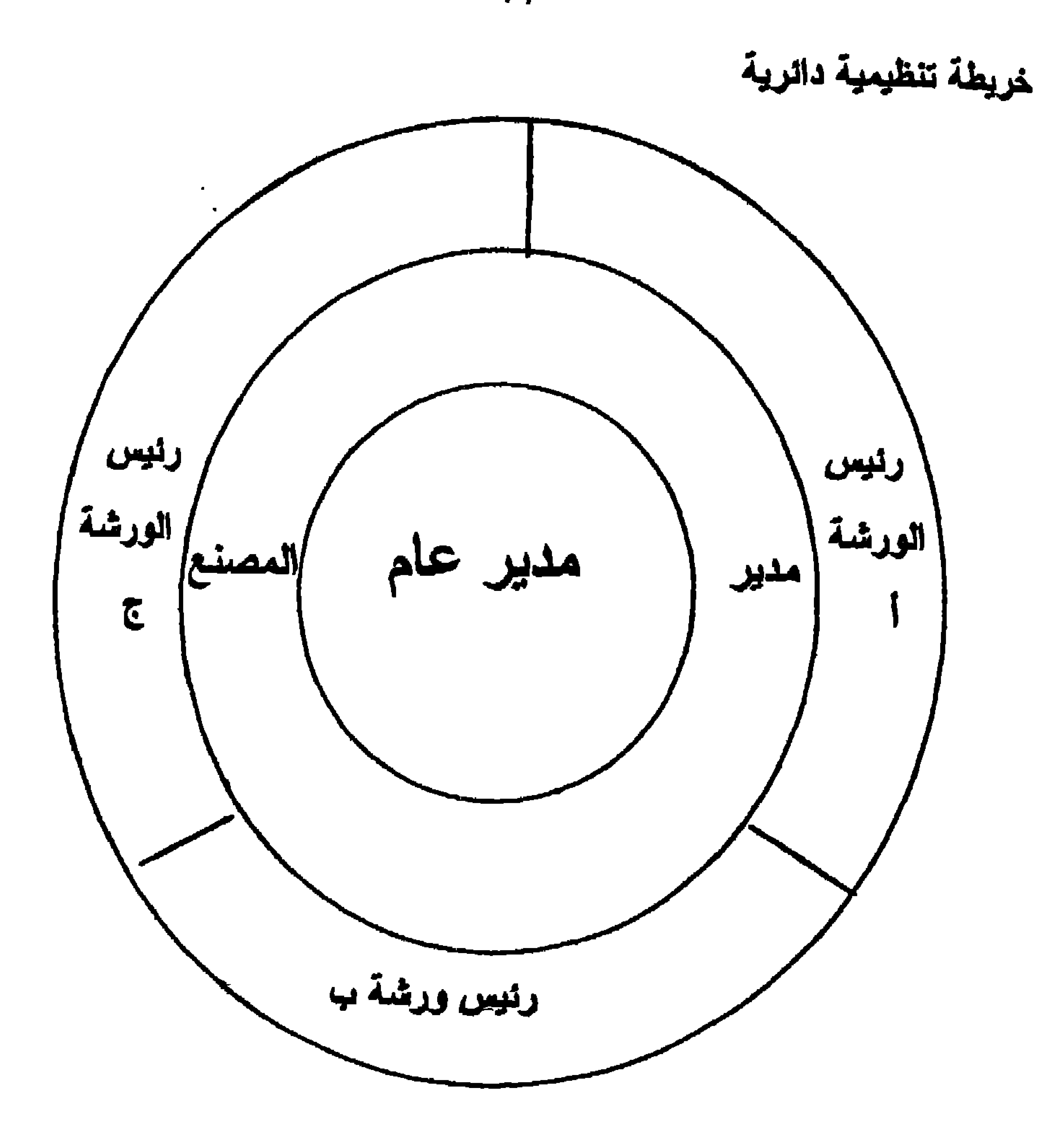
ب- الخرائط التنظيمية الأفقية من اليمين إلى اليسار (أنظر شكل ٤٠٤)

ج- الخرائط التنظيمية الدائرية (أنظر شكل ٥٠٤)



شكل ٤٠٤

خريطة تنظيمية دائرية



شكل ٥،٤

ويكمل الخرائط التنظيمية الكتيبات التنظيمية وتحتوى تفاصيل حول واجبات ومسئوليات كل وظيفة وعلاقات كل وحدة من الوحدات الرئيسية بالوحدات –

الأخـــرى بالتنظيم وعادة يشتمل الكتيب أيضا على المواصفات اللازم توافرهـــا في شاغل كل وظيفة.

٤٠٧ تفويض السلطة Delegation of Authority

يعتبر تفويض السلطة من المبادئ الرئيسية للتنظيم وبدون التفويض فان الرئيـــس الأعلى للمنظمة يقوم بجميع الأعمال ويختفى هيكل التنظيم.

ومن الطبيعى أن يفوض الرئيس بعض سلطاته وليس كلها كما أن التفويض يعنى ثلاثة أمور:

أ-تحديد الواجبات المطلوب من المرءوس القيام بها.

ب-تفويض السلطة للمرءوس للقيام بهذه الواجبات.

ج-يكون المرءوس مسئولا أمام المفوض عن تنفيذ الواجبات.

وللتفويض ميزتين هامتين:

الأولى : أشعار المرءوس بأهميته لقيامه بأعمال هامة مسئول عنها فيقبل علـــى العمل بحماس

الثانية : تكوين كوادر أكثر خبرة وصالحة للقيام بأعمال الإدارة الوســطى فـــى المستقبل وعندها ولاء و إخلاص وحب للمنظمة.

٨.٤ اللامركزية Decentralization

تعنى اللامركزية توزيع السلطة وتلجأ إليها المنظمة عادة إذا كانت كبيرة الحجم ولها فروع بيع ومصانع بعيدة عن المركز الرئيسى.

وتعتبر لامركزية السلطة تطويرا لتفويض السلطة حيث تقصر خطوط الاتصال.

وعادة ما تكون السياسات والخطط من المركز الرئيسى ولكن القرارات الخاصة بالنشاط الإنتاجى أو النشاط التسويقى ذو الطبيعة الروتينية قرارات لامركزية

ومن أهم مزايا اللامركزية ما يلى:

١-تقلل من مسئوليات الإدارة العليا.

٢-تنمية كوادر تصلح لشغل وظائف مدير عام.

٣-تساعد على سرعة اتخاذ القرار.

٤-تخلق علاقات اجتماعية تساعد الحصول على التعاون.

٥-الاستفادة من الظروف المحلية عند اتخاذ القرارات فى الوحدات البعيدة عن المركز الرئيسى.

٩.٤ اللجان Committees

اللجنة هى مجموعة من الأفراد يعهد اليهم مسئولية القيام بعمل معين. واللجنة قد تكون تنفيذية Line أو استشارية staff والأولى لها الحق فى اصدار القرارات والثانية مسئولة عن تقديم اقتراحات وتوصيات.

وهناك لجان دائمة ولجان مؤقتة تنتهى بانتهاء المهمة المحددة لها.

واللجان مثار جدل كبير حول المؤيد لها باعتبارها تمكن من العمل كفريق وتحقق التنسيق .

كما يوجد المعارض لها باعتبارها مضيعة للوقت.

ولكن بصفة عامة يمكن استخدام اللجان فى ظروف معينة.

ظروف استخدام اللجان:

١-عند الحاجة إلى الحصول على معلومـــات مـــن مصـــادر متعـــددة ومـــن تخصصات مختلفة مثل لجنة الميزانيات التقديرية.

٢-عندما يكون مزايا العمل الجماعى تفوق مزايا العمل الفردى.

٣-عندما يكون التنسيق مطلوبا بين عدة إدارات.

٤-عندما يكون القرار على جانب كبير من الأهمية.

فاعلية اللجان :

لكى تعمل اللجنة بفاعلية يجب مراعاة الآتى:

أ-التحديد الواضح لسلطة اللجنة وواجباتها من الجهة الآمرة بتشكيل اللجنة.

ب-الاختيار المناسب لأعضاء اللجنة الذى يتوافق مع غرضها .

ج-عدم زيادة أعضاء اللجنة عما يجب مع مراعاة تحقيق الغرض.

د-دعم اللجنة بمعلومات وحقائق وتفاصيل حول جدول أعمـــال اللجنـــة مـــن استشاريين ويتم تزويد الأعضاء بها قبل الاجتماع مما يجعلهم أقـــدر علـــى تناول جدول الأعمال.

هـ- تعيين الرئيس المناسب فعليه يتوقف نجاح أو فشل اللجنة.

تلخيـــــــــص:

==========

عرضت الوحدة مفهوم التنظيم بأنه تحديد للأنشطة التى تقوم بها المنظمة، وتقسيم الأعمال، وتحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات بين الأفـــراد رأســيا وأفقيــا لتحقيق أهداف محددة.

كما عرضت مكونات التنظيم، فهو ليس العمل فقط بل أيضا الأشخاص، وأماكن بيئة العمل والعلاقات بين هذه المكونات جميعا.

ثم عرضت ١٠ من مبادئ التنظيم الجيد مثل تحديد ووحدة الهدف بــــأن تكــون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل، ومبدأ قيام التنظيم حول الوظائــف وليس الأشخاص ومبدأ وحدة السلطة الآمرة أو الرئاســـة وغيرهـــا. وبعد ذلك عرضت أنواع التنظيم وهى التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرســـمى، وبينت أنواع التنظيم الرسمى وهى التنظيــم الرأســـى أو العســـكرى، والتنظيــم الوظيفى على أساس التخصص وتقسيم العمل بــــأن تفــوض إدارة مـــا بعمــل متخصص فى إدارة أو إدارات أخرى وأخيرا التنظيم الرأسى الاستشارى حيـــث يستعان بالمستشارين والخبراء الذين يقدمون توصياتهم للسلطة التنفيذية ويصـــدر بها قرارات.

ثم بعد ذلك عرضت الوحدة الخرائط التنظيمية الرأسية والأفقية من اليمين إلـــى اليسار والدائرية وبعد ذلك أشارت إلى تفويض السلطة الذى يعنى ثـــلاث أمـــور هى:

تحديد المسئوليات المطلوب القيام بها، تفويض السلطة للمفوض إليه هذه الأعمال، ومسئولية المرءوس المفوض إليه أمام الرئيس المفوض عن هذه الأعمال.

والتفويض يساعد على رفع الروح المعنوية للمرعوسين وإقبالـــهم علـــى العمـــل بحماس كما يساعد علي تكوين قيادات وكوادر صالحة لـــلإدارة الوســطى فـــى المستقبل.

ثم عرضت الوحدة موضوع اللامركزية وتعنى توزيـــع الســلطة وتلجـــأ إليـــها المنظمات ذات الفروع أو المصانع المتعددة فى مواقع مختلفة وتعتبر اللامركزية تطويراً للتفويض حيث تقصر وتختصر خطوط الاتصال.

وتكـــون الأهداف والسياسات والخطط عادة مركزية أما الأنشطة وما تحتاجه من قرارات فتكون لامركزية.

واللامركزية لها عدة مزايا منها أن تقلل المستويات الإدارية وتقلل أعباء الإدارة العليا وتساعد على سرعة اتخاذ القرار الذى يأخذ فى الحسبان الظروف المحلية.

وأخيرا عرضت الوحدة اللجان وبينت أن اللجنة مجموعة من الأفراد يعهد لــــهم القيام بعمل معيـــن .

واللجنة قد تكون تنفيذية لها سلطة اتخاذ قرارات أو استشارية تقدم توصيات فقط.

وأشارت الوحدة إلى ظروف استخدام اللجان وهى فى حالة الحاجة إلى الحصول على معلومات من مصادر مختلفة وعندما يكون العمل الجماعي يفـــوق العمـــل الفردى وعندما يكون التنسيق مطلوب بين عدة إدارات وعندما يكون القرار على جانب كبير من الأهمية.

ولكى تشكل اللجان بفاعلية ينبغى الاختيار المناسب لرئيس اللجنة والتحديد الواضح لسلطة اللجنة وواجباتها واختيار العدد المناسب من الأعضاء المناسبين ودعم أعضاء اللجنة بمعلومات وحقائق من استشاريين قبل انعقاد اجتماعاتها.

أسئلـــــــــــــــة :

=================

السؤال الأول : أكمل

=========

(١)مكونات التنظيم أربعة هى ....

(٢)أماكن العمل كإحدى مكونات التنظيم تنطوى على ....

(٣)يكمل الخرائط التنظيمية ....

(٤)التنظيم الرأسى الاستشارى يعنى ....

(٥)تفويض السلطة يعنى ثلاث أمور هى ....

(٦)اللامركزية تعنى ....

(٧)أنواع اللجان هى ....

(٨)التنظيم الغير رسمى يعنى ....

السؤال الثانى :

==========

أذكر خمس مبادئ تعتبر معايير للتنظيم الجيد.

السؤال الثالث:

==========

أرسم خريطة تنظيمية دائرية لتنظيم رأسى عسكرى.

السؤال الرابع:

==========

ارسم خريطة تنظيمية من اليمين إلى اليسار لتنظيم وظيفى.

السؤال الخامس:

==========

تكلم عن تفويض السلطة واللامركزية وظروف استخدام كل منهما.

السؤال السادس:

==========

تكلم عن اللجان وظروف استخدامها.

الوحدة الخامسة

======

تشكيل الهيئة الإدارية Staffing

=============

١٠٥ المقصود بتشكيل الهيئة الإدارية

٢٠٥ من يقوم بالتشكيل.

٣٠٥ مصادر الحصول على الإداريين.

١٠٣٠٥ التعيين من خارج المنظمة

٢٠٣٠٥ التعيين من داخل المنظمة بالترقية

٣٠٣٠٥ التعيين بأفضل المرشحين من الداخل والخارج.

٤٠٣٠٥ التعيين من خلال برامج التنمية الإدارية

٤٠٥ طرق التنمية الإدارية

١٠٤٠٥ الطرق التقليدية

٢٠٤٠٥ الطرق الميدانية

٣٠٤٠٥ الطرق الحديثة

تلخيـــــص

أسئلـــــــــــة

الوحدة الخامسة

=======

تشكيل الهيئة الإدارية Staffing

==================

٥-١ المقصود بتشكيل الهيئة الإدارية What is staffing

==

بعد إعداد التوصيف الوظيفى لكل مركز من المراكز الإدارية بالهيكل التنظيمى يتم تشكيل الهيئة الإدارية أى الجمع بين المراكز الإدارية وبين الأشخاص الملائمين لها.

فالتشكيل هو الوظيفة الإدارية الخاصة بالبحث عن الإداريين واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وترقيتهم وتقاعدهم.

٥-٢ من يقوم بالتشكيل Responsibility for staffing

==

قد يتبادر إلى الذهن أن إدارة الأفراد هى المسئولة عن اختيار الإداريين بما فى ذلك المديرين ولكن هذا ليس صحيحا فحيث أن التشكيل إحدى الوظائف الأساسية للإدارة فان المسئولية المباشرة عن تنفيذها تقع على عاتق كل المديرين فى كل المستويات وتقع المسئولية النهائية لتنمية الهيئة الإدارية على كاهل الرئيس الأعلى للمنشأة والمسئول الإدارى التالى له .

فينبغى عند وضع السياسة توضيح ما إذا كانت الترقية من داخل المنظمة أم يتم التعيين من خارج المنظمة، وأين يمكن العثور على المرشحين، وما هى إجراءات الترقية والتقاعد الواجب أتباعها.

وبعد وضع سياسة تنمية الهيئة الإدارية فإن وضعها موضع التنفيذ يمكن أن يعهد به إلى مدير إدارة الأفراد.

٣٠٥ مصادر الحصول على الإداريين Resources for Personnel

يمكن للمنظمة الحصول على حاجاتها من أعضاء الجهاز الإدارى من المصـــادر التالية:

أ-التعيين من خارج المنظمة.

ب-التعيين من داخل المنظمة بالترقية.

ج-التعيين بأفضل المرشحين من الداخل أو الخارج.

د-برامج التنمية الإدارية.

١٠٣٠٥ التعيين من خارج المنظمة

يستخدم هذا المصدر عند الحاجة إلى دم جديد وقوة دافعة كأن تكون المنظمة فى حاجة إلى مدير مبيعات ذو خبرة للارتقاء بحجم المبيعات المتواضع ... وعـــادة يكون المدير الجديد المعين من الخارج له القدرة على النظر إلى المنظمة فى أفق جديد غير مقيد بالمشكلات التفصيلية الصغيرة.

ويعاب على هذا المصدر أنه لا يقابل بالترحيب من المرءوسين ويعتبروا المدير الجديد دخيلاً على المنظمة وقد لا يكونوا متعاونين معه فى البداية.

٢٠٣٠٥ التعيين من داخل المنظمة بالترقية

تلقى هذه السياسة قبولاً واستحسانا بين العاملين بها وتحقق هذه السياســـة عـدة مزايا منها:

أ-رفع الروح المعنوية للعاملين وتأمينهم على مستقبلهم.

ب-إلمام المتعين من الداخل بظروف المنشأة ومشكلاتها.

ج-الحصول على تعاون زملائهم السابقين.

د-حفز العناصر الممتازة الطموحة للترقى.

كما أن هذه السياسة ينتج عنها بعض العيوب أهمها:

أ-غيرة بعض زملاء المرقى والذين لم تتم ترقيتهم ومن ثم عدم تعاونهم.

ب-حرمان المنظمة من الأفكار الجديدة التى قد تأتى بها طريقة التعيين من الخارج ومن العناصر المتميزة التى تكون موجودة خارج المنظمة.

٣٠٣٠٥ التعيين بأفضل المرشحين من الداخل أو الخارج

هذه السياسة تجعل التنافس على المناصب القيادية بصفة خاصة هى أساس التعيين وبذلك تحصل المنظمة على أفضل المديرين أينما كانوا.

وقد أخذ الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بهذا الأسلوب للترقية إلى وظيفة مدير عام والى الوظائف الأعلى بالحكومة وذلك بأن يعلن بالصحف عن الوظائف الشاغرة فيتقدم لها جميع من تنطبق عليه الشروط من أى مصدر ويتم اختيار أفضل المرشحين على ضوء:

أ-تقديم بحث يمثل خطة العمل التى سيقوم بتنفيذها للارتقاء بمستوى العمل.

ب-حضور برنامج تدريبى واجتيازه بنجاح.

ج-مناقشته فى بحث ميدانى ضمن برنامج التدريب.

٤٠٣٠٥ التعيين من خلال برامج التنمية الإدارية:

تقوم الشركات العالمية متعددة الجنسيات بأعداد برامج للتنمية الإداريـــــة فتقــوم بالبحث عن المرشحين للمناصب الإدارية ثم تقوم بتنميتهم حتـــــى يتمكنــوا فـــى المستقبل من تولى المراكز الإدارية بنجاح.

وينظر البعض أن هذه البرامج بمثابة مصدر للحصول على القيادات الإدارية.

طرق التنمية الإدارية

- طرق تقليدية
  - التعليم عن طريق المحاضرات
  - التعليم عن طريق دراسة مقررات مفصلة
  - التعليم عن طريق برامج التنمية الإدارية
- طرق ميدانية
  - التعليم أثناء العمل بالتجربة الفعلية
  - التعليم عن طريق الملاحظة
  - التعليم عن طريق اسناد مهام خاصة
  - التعليم عن طريق الاشتراك فى اللجان
  - التعليم عن طريق التدوير الوظيفى
- طرق حديثة
  - التعلم عن طريق دراسة الحالات
  - التعلم عن طريق القراءات الخاصة المقررة وتقديم تقرير بمعرفة المتدرب للمناقشة
  - التعلم عن طريق الاشتراك فى المؤتمرات
  - التعلم عن طريق الاجتماعات الخاصة الرسمية برئاسة قادة التنظيم
  - التعلم عن طريق استخدام اللامركزية

شكل ١٠٥

٤٠٥ طرق التنمية الإدارية Methods of Developing staff

برنامج التنمية الإدارية الناجح هو البرنامج الذى يلقى مساندة من الإدارة العليـا، والذى يركز على تحسين العمليات وليس على تحسين الفرد مع ملاحظة أنـه لا يمكن لأى برنامج أن ينمى الإدارى ، بل على الإدارى أن ينمى نفسه.

ويمكن تصنيف طرق التنمية الإدارية كما يلى: أنظر شكل ١٠٥

١٠٤٠٥ الطرق التقليدية

وتستخدم أسلوب المحاضرات والمناقشات مثل:

أ-التعلم عن طريق خبراء مؤهلين عن طريق المحاضرات.

ب-التعلم عن طريق دراسة برامج مفصلة لنوعية الوظيفة وواجباتها.

ج-التعلم من خلال برامج تنمية إدارية بالجامعات ومراكز التدريب.

٢٠٤٠٥ الطرق الميدانية

وفيها يتم التدريب بالممارسة الفعلية الميدانية مثل:

أ-التعلم أثناء العمل بالتجربة الفعلية مع إرشادات من رئيس إدارى محنك وذى خبرة.

ب-التعلم عن طريق ملاحظة الأنشطة الإدارية فى المستوى الإدارى الأعلى.

ج-التعلم عن طريق إسناد مهام خاصة.

د-التعلم عن طريق المشاركة فى اللجان.

هـ- التعلم عن طريق التمرير على الوظائف.

٣٠٤٠٥ الطرق الحديثة

================

وتستخدم فيها طرق وأساليب حديثة نوعا مثل:

أ-التعلم عن طريق أسلوب دراسة الحالات، واستخدام طرق التفكير المنطقي لحل المشكلات.

ب-التعلم عن طريق القراءات الخاصة المقررة وتقديم المتدرب لتقرير يتم مناقشته في محتواه.

ت-التعلم عن طريق المشاركة في المؤتمرات وما ينجم عنها من تحليل للمشكلات وتبادل الآراء لإيجاد الحلول.

ث-التعلم عن طريق الاجتماعات الخاصة الرسمية والتي يرأسها قادة التنظيم.

ج-التعلم عن طريق استخدام اللامركزية وتفويض السلطة.

تلخيص

===========

عرضت الوحدة التشكيل بأنه الوظيفة الخاصة بالبحث عن الإداريين واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وترقيتهم وتقاعدهم.

وبينت أن التشكيل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة ومسئوليته تقع على كاهل جميع المديرين حيث يشاركوا في وضع السياسات العامة مع رئيس المنظمة ثم يعهد لمدير الأفراد لتنفيذ هذه السياسات.

ثم عرضت الوحدة أربع مصادر للحصول على الإداريين وهي التعيين من خارج

المنظمة، التعيين من الداخل بالترقية، التعيين لأفضل المرشحين من الداخل أو الخارج وهو ما أخذ به الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة حاليا فى الترقية إلى وظيفة مدير عام فأعلى بالحكومة، والتعيين من خلال برامج التنمية الإدارية وهو أسلوب مستخدم فى الشركات العالمية.

ثم عرضت الوحدة طرق التنمية الإدارية المختلفة مثل التعلم أثناء العمل بالتجربة، التعلم عن طريق إسناد مهام خاصة، التعلم عن طريق دراسة الحالات، التعلم عن طريق المحاضرات التقليدية بمقر المنظمة أو بالجامعات ومراكز الإدارة، التعلم عن طريق اللجان والاجتماعات الرسمية مع رئيس المنظمة والاشتراك في المؤتمرات وغيرها ....

مع ملاحظة أن البرنامج لا ينمى الإدارى بل **على الإدارى أن ينمى نفسه.**

أسئلـــــــــــــــــة :

===============

السؤال الأول

========

وازن بين طرق الحصول على القيادات الإدارية.

وأيهما أفضل؟

السؤال الثانى

========

أذكر لأهم طرق التنمية الإدارية مرتبة من المهم فالأقل أهمية من وجهة نظرك.

الوحدة السادسة

======

التوجيـــه Directing

====== =======

٦٠١ المقصود بالتوجيه

٦٠٢ عناصر التوجيه

٦٠٣ اصدار التعليمات والأوامر

٦٠٤ القيادة كأداة من أدوات التوجيه

٦٠٥ تصنيف القيادة

٦٠٦ الاتصالات فى التوجيه

٦٠٧ قنوات الاتصال الإدارى فى المكاتب الحديثة

٦٠٨ الحوافز وعوامل رفع الروح المعنوية للعاملين.

٦٠٩ التنسيق

تلخيـــــــص

أسئلـــــــة

الوحدة السادسة

=====

التوجيـــه Directing

======= ======

١٠٦ المقصود بالتوجيه

===============

يقصد بالتوجيه إرشاد العاملين عن كيفية أداءهم العمل وحفزهم وتشجيعهم علـــى العمل بكفاءة على المدى القصير والمدى البعيد.

٢٠٦ عناصر التوجيه

=============

يتطلب التوجيه العناصر التالية:

أ-السياسات والقواعد العامة التى تسير عليها الشركة أو الإدارة المعنية داخـــل الشركة.

ب-تدريب العاملين للحصول على أقصى كفاءة و إعدادهم لمستويات الوظـــائف الأعلى.

ج-اصدار تعليمات محددة وأوامر لارشاد الفرد فى أداء عمله اليومى.

ويرتبط بالتوجيه مبدآن هامان من مبادئ الإدارة هما:

أ-مبدأ وحدة الأهداف:

==========

فقاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد مع أهداف الجماعة التى

يعمل فيها.

ب-مبدأ وحدة الرئاسة:

==============

وهو مبدأ هام فى التوجيه كذلك إذ يجب ألا يتلقى الشخص توجيهاته إلا من رئيس واحد منعا لتعرض المرءوس لتضارب التعليمات أو مشكلة الأولوية أو تقسيم الولاء.

٣٠٦ اصدار التعليمات والأوامر

======================

لإصدار التعليمات والأوامر دورا هاما فى عملية التوجيه- فى إطار السياسات العامة وبعد تدريب العاملين- فالأمر أو التعليمات هو الذى يحرك النشاط أو يوقفه أو يعدله.

والأمر order هو أداة توجيه صادرة من رئيس إلى مرءوس بقصد القيام بعمل أو الامتناع عن عمل فى ظرف معين، وينطوى الأمر على حق مصدره فى إطاعة المرءوس لأوامره وتنفيذها.

ولكى يكون الأمر جيدا يجب أن يكون:

أ-معقولا وقابلا للتنفيذ وفى حدود خبرات العاملين.

ب-كاملا بعدم ترك أى مجال للاستفسار.

ج-واضحا من وجهة نظر المستقبل.

د-مكتوبا خاصة إذا كان ينطوى على تعليمات كثيرة.

ويلجأ المدير إلى تفويض السلطة كوسيلة للتوجيه بدلا من الأوامر فى حالة إذا

كانت النتائج المترتبة على الأوامر غير معروفة تماما.

٦٠٤ القيادة كأداة من أدوات التوجيه

تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعليه وينبغي أن يكون كل مدير قائدا ويسعى نحو تحقيق ذلك.

ويمكن القول أن القيادة هي نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا مختارين وبرغبتهم لتحقيق الأهداف.

والقائد يبين الطريق بوجوده في المقدمة وليس في المؤخرة لكي يدفع الجماعة، والقائد أيضا ينمي تابعيه ويساعدهم على تحقيق أقصى ما لديهم من إمكانات في نفس الوقت الذي يقودهم فيه.

٦٠٥ تصنيف القيادة

تصنف القيادة إلى:

أ-القيادة الديموقراطية.

ب-القيادة المتسلطة.

ج-القيادة الأبوية.

د-القيادة الغير رسمية.

ه-القيادة الشخصية.

و-القيادة غير الشخصية.

٦٠٥٠١ القيادة الديموقراطية

تقوم القيادة الديموقراطية على المشاركة غير الرسمية لأفراد التنظيم والاستفادة من آرائهم وتشجيعهم على المبادرة والقائد الديموقراطي يقترح الأعمال أو التوصيات وينتظر موافقة الجماعة قبل تنفيذ الأعمال.

٦٠٥٠٢ القيادة المتسلطة

تقوم هذه القيادة على سلطة القائد دون تشاور مع الشخص المصدرة إليه الأوامر وتكون أساليب الرقابة في هذا النوع من القيادة عنيفة وعديدة.

٦٠٥٠٣ القيادة الأبوية

تهتم القيادة الأبوية براحة المرءوسين وتقوم على النفوذ الأبوى فى العلاقات بين القائد والجماعة.

٦٠٥٠٤ القيادة الغير رسمية

هى القيادة التى تظهر من أشخاص خارج الهيكل التنظيمي الرسمى ولهم نفوذ على النتائج الإدارية وينبغى الاستفادة منهم.

٦٠٥٠٥ القيادة الشخصية

وهى القيادة التى تتم عن طريق الاتصال الشخصى فيحدث التوجيه والحفز وهى

بسيطة وفعالة وشائعة الاستخدام.

٦٠٥٠٦ القيادة غير الشخصية

وهى التى تزاول من خلال مرءوس القائد أو عن طريق وسائل اتصـــال غـير شخصية مثل الخطط والأوامر وهى شائعة وتستخدم فى معظم المنشآت.

والمفاضلة بين نوع وآخر من القيادة يحددها الموقـــف، فقـد تسـتخدم القيـادة المتسلطة فى حالة الطوارئ وتستخدم القيادة الغير شخصية فى المنظمـــات ذات الفروع العديدة المنتشرة وهكذا.

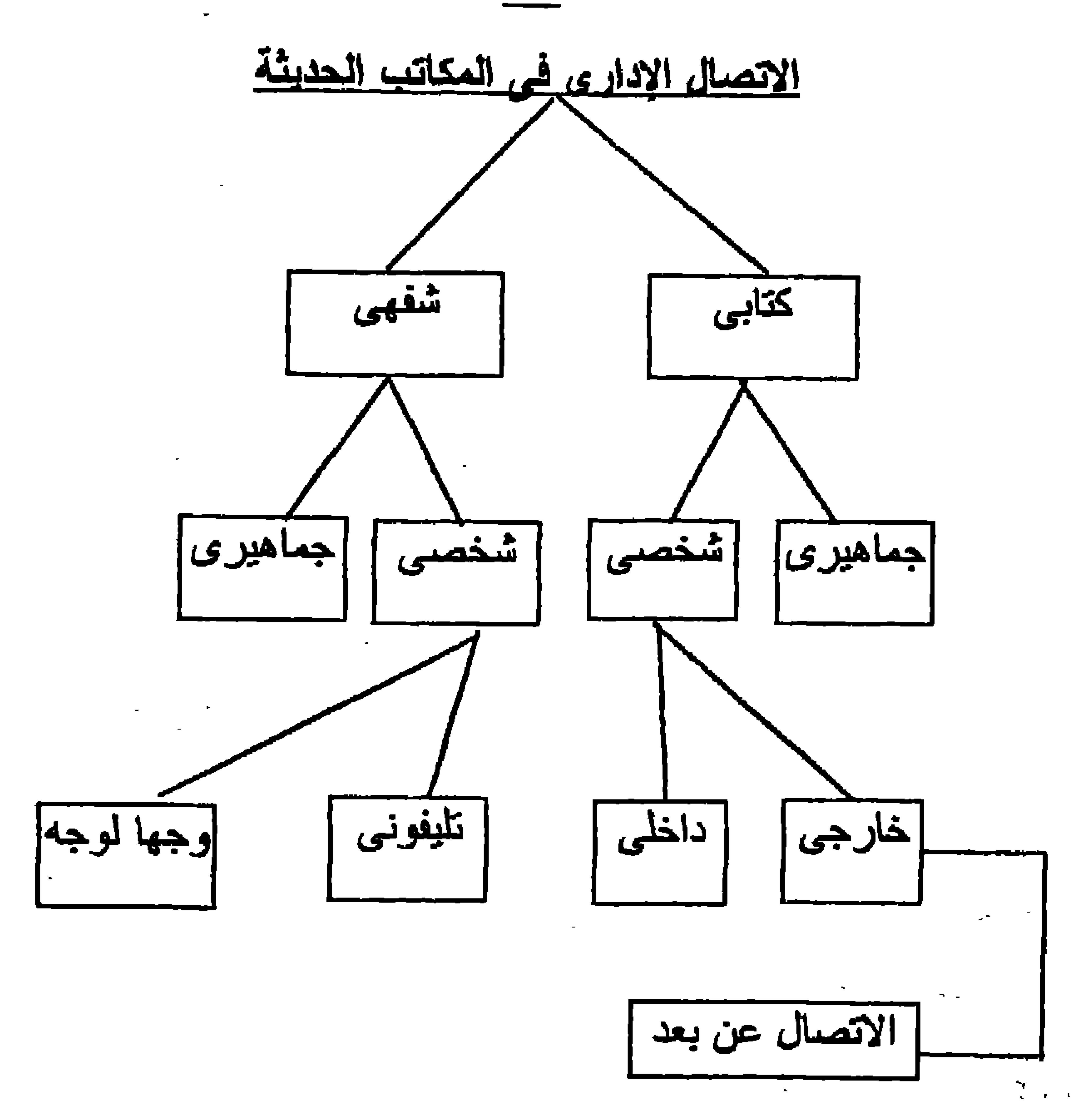
٦٠٦ الاتصالات فى التوجيه

يتوقف نجاح المدير إلى حد كبير على مقدرة فهمه للأشخاص الآخريـن وعلـى مقدرة الآخرين على فهم المدير وهذا الفهم المتبادل وسيلته الاتصالات.

فالاتصـــال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقـــة أفضـــل لفـــهم التعليمـــات بوضوح وبطريقة صحيحة.

والاتصال لازم لجميع الوظائف التى يقوم بها المدير فهو لازم عندما يقوم المدير بالتخطيط وهو لازم عند التنظيم وهو لازم كذلك عند قيامه بالتشكيل والتوجيـــه والرقابة فالاتصال جزء من كل شئ يقوم به المدير.

وينبغى ملاحظة أن الاتصال السليم هو نتيجة إدارة قديرة كما نلاحظ أنه قد يكون سوء العملية الإدارية بسبب ضعف الاتصال بالمنظمة.


نمط
الاتصال الإدارى فى المكاتب الحديثة
شفهى
كتابى
جماهيرى
شخصى
شخصى
جماهيرى
وجها لوجه
تليفونى
داخلى
خارجى
الاتصال عن بعد

شكل ١٠٦

٦٠٧ قنوات الاتصال الإدارى فى المكتبات الحديثة :

وكل وسيلة من الوسائل الموضحة بالرسم لها استخداماتها الخاصـــة، ويتوقـف اختيار إحداها على عدة اعتبارات منها:

أ-مدى أهمية الرسالة.

ب-درجة السرية .

ج-عدد المطلوب الاتصال بهم.

د-السرعة اللازمة لوصول الرسالة.

ه-التكلفة.

ويمكن تصنيف الاتصالات إلى اتصالات رسمية واتصالات غير رســمية كمـا يمكن تصنيفه من وجهة نظر مرسل الاتصال إلى اتصالات هابطة واتصــالات أفقية واتصالات صاعدة.

٦٠٨ حوافز وعوامل رفع الروح المعنوية للعاملين

سبق الإشارة فى الوحدة الأولى إلى ابراهام ماسلو صـاحب النظريـة الهرميـة للحاجات . Hierarchy Theory

ونعرض فيما يلى بعض العوامل التى تؤدى إلى رفع الروح المعنوية كما يلى:

أ-تضمين أحد البرامج هدف اجتماعى ملزم مثل رعاية الطفولة للعاملين.

ب-استخدام الحوافز المادية وغير المادية.

ج-احترام شخصية الأفراد واحترام آرائهم.

د-انتقال المعلومات بحرية.

ه-التوسع فى مبدأ تفويض السلطة واللامركزية.

و-مرونة الإدارة العليا وإنسانيتها و إشادتها بالممتازين.

ز-وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب.

ح-استخدام الأسلوب الديموقراطى والمشاركة.

ط-ينبغى الاهتمام بالروح المعنوية أكثر فى الجماعة الكبيرة، فالجماعة الصغيرة يسهل رفع الروح المعنوية فيها.

ي-اهتمام الإدارة بالعاملين والإنتاج معا.

٩٠٦ التنسيق Co-ordination

=====================

التنسيق يعنى سير العمل بطريقة متجانسة ومتكاملة، وينصهر التنسيق فى كل الأنشطة فهو لازم عند التخطيط ولازم عند التنظيم ولازم عند التوجيه والرقابة. بل أن أحد المظاهر الأساسية للتوجيه والأشراف هو التأكد من أن الأنشطة تؤدى بطريقة منسقة.

ولكى نحصل على تنسيق أفضل يجب الأخذ فى الاعتبار ما يلى:

====================================

أ-عمل تنظيم مبسط

============

فالتنظيم المبسط يساعد فى الحصول على تنسيق أفضل عن طريق تجميع الأنشطة فى وحدات إدارية بشكل يساعد على التنسيق كأن تتبع المشتريات والمبيعات مدير إدارة التسويق ومثل تطبيق اللامركزية.

كما يساعد الحصول على تنسيق أفضل وضوح الواجبات فى الوحدات الإداريـــة بما يمنع أى احتمال لتداخل الاختصاصات.

ب-عمل خطط متجانسة فى التوقيت المناسب .

==========================

الوقت النموذجى لإدخال التنسيق هى مرحلة التخطيط فالخطط التى تتم بمعرفـــة وحدات تنظيمية مختلفة ينبغى التأكد من تجانسها وتمشيها مع بعضها البعـــض، وأداءها فى الوقت المناسب السليم.

جـ- وجود اتصال جيد يعمل على تنسيق الأنشطة

==============================

حتى لا نجد أسئلة مثل لماذا لم يخطرنى أحد ؟

وبعض نماذج العمل تصمم بحيث تحقق التنسيق الجيد مثل فاتورة البيـــع التـــى تحرر من عدة صور وترسل صورة للمخـــازن وصـــورة للنقليـــات وصـــورة للحسابات وهكذا.

ومن وسائل الاتصال المحققة للتنسيق الجيد التقارير الكتابيـــة والشفهيـــة وكـــذا استخدام وسائل الاتصال عن بعد.

د- تشجيع التنسيق الاختيارى من خلال تشجيع الاتصالات

======================================

غير الرسمية واستخدام اللجان وتنمية روح الفريق، وتدخـــل المديـــر وتســـوية الخلافات فى الرأى إذا اقتضى الأمر .

١٠٠٦ ممارسة التوجيه من خلال الهيكل التنظيمى عمليا

Practicing Direction through the organizational structure

إن عملية التوجيه تتم بطريقة غير مباشرة من خـــلال ممارســة الإدارة العليــا والإدارة الوسطى والأشراف المباشر لعملهم كما يلى:

١٠١٠٠٦ ممارسة التوجيه من القيادة العليا

يقوم رئيس مجلس الإدارة مع المجلس برسم السياسات وتوضيح الأهداف ووضع الخطط والبرامج اللازمة للتنفيذ وإصدار التوجيهات والأوامر اللازمة لتنفيذ ذلك من خلال اتصالات رسمية كتابية أو شخصية من خلال الاجتماعـــات واللجـــان ومن خلال المتابعة الميدانية.

٢٠١٠٦ ممارسة التوجيه من الإدارة الوسطى

يقوم مدير الإدارات ورؤساء الأقسام بدورهم فى إعداد الخطط والبرامج التى يتم إعدادها فى ضوء الأهداف والسياسات التى رسمها مجلس الإدارة.
وتتم توجيهاتهم إلى المشرفين المباشرين على القاعدة العمالية أو الإداريين مـــن خلال تعليمات تصدر فى شكل توجيهات كتابية أو من خلال عقد اجتماعات

موسعة أو اجتماعات محددة، كما يتم التوجيه خلال المتابعة الدورية أو حتى اليومية.

٣٠١٠٦ ممارسة التوجيه من الإدارة المباشرة

==========================

فور استلام رؤساء الوحدات للتعليمات الكتابية أو الشفهية من رؤسائهم المباشرين يقوموا بالتالى بتوصيلها للقاعدة العمالية أو الإدارية مع الشرح والتفسير بما يتناسب مع فهمهم وبلغة تناسب مستوياتهم الثقافية والفنية مع المتابعة اليومية المستمرة بما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج وبالتالى تحقيق الأهداف الموضوعة بصورة كمية وكذا مراعاة الجودة والتوقيتات الزمنية .

تلخيص

============

بينت الوحدة معنى التوجيه والذى يقصد به إرشاد العاملين عن كيفية أداءهم العمل، وحفزهم وتشجيعهم على الكفاءة فى العمل على المدى القريب والبعيد.

ثم عرضت عناصر التوجيه من سياسات، وتدريب للعاملين، وإصدار الأوامر والتعليمات مع إبراز مبدآن هامان عند التوجيه وهما مبدأ وحدة الأهداف ووحدة الرئاسة.

ثم عرضت الوحدة اصدار التعليمات والأوامر باعتبارها أداة توجيه.

وبينت أن الأمر يجب أن يكون معقولا وقابلا للتنفيذ ، وكاملا وواضحا ومكتوبا فى حالة التعليمات المطولة.

ثم عرضت لموضوع القيادة كأداة من أدوات التوجيه فهى نشاط التـــأثير علـــى الناس لكى يعملوا بحماس وباختيارهم لتحقيق الأهداف ومن ثم تصنيف القيـــادة إلى : القيادة الديموقراطية، والقيادة المتسلطة، والقيادة الأبويـــة، والقيـــادة غـــير الرسمية، والقيادة الشخصية والقيادة غير الشخصية والمفاضلـــة بينـــها حســـب الموقف فقد يكون أسلوب القيادة الديموقراطية هو الشائع ولكـــن فـــى الأزمـــات يصبح أسلوب القيادة المتسلطة هو الأفضل.

ثم عرضت الوحدة أهمية الاتصالات فى التوجيه وأوضحت قنوات الاتصال فـــى المكاتب الحديثة ويتوقف اختيار إحداها على مدى أهمية الرسالة ومدى الســـرية وعدد المطلوب الاتصال بهم والسرعة والتكلفة.

ثم عرضت الحوافز وعوامل رفع الروح المعنوية فبعد الإشارة إلى نظرية ماسلو أوردت بعـــض العوامل منها احترام شخصية الأفراد واحترام آرائهم والتوســـع فى تفويض السلطة واستخدام الأسلوب الديموقراطى فى القيادة ......

ثم ختمت الوحدة العرض بالإشارة إلى التنسيق الذى يعتبر أحد المظاهر الرئيسية للتوجيه وأوردت أنه لكى نحصل على تنسيق جيد ينبغى أن يؤخذ فى الاعتبـــار أعداد تنظيم مبسط وعمل تخطيط متجانس فى التوقيت المناســـب مـــع وجـــود اتصالات جيدة وتشجيع التنسيق الاختيارى من خلال الاجتماعات غير الرســـمية واللجان وتنمية روح الفريق وغيرها.

أسئلـــــــــة

==========

السؤال الأول أكمل

===========

أ-يرتبط بالتوجيه ميدآن هامان للإدارة هما : ....

ب-الأمر هو ....

ج-لكى يكون الأمر جيدا ينبغى أن يكون ....

د-القيادة هى ....

ه-القيادة غير الشخصية تعنى ....

السؤال الثانى

========

أذكر أنواع القيادة وأيهما أفضل.

السؤال الثالث

========

اعرض باختصار قنوات الاتصال الإدارى المستخدمة فى المكتب الحديث.

السؤال الرابع

========

أذكر خمسة عوامل تساعد على رفع الروح المعنوية.

السؤال الخامس

التنسيق من أهم مظاهر التوجيه – أذكر كيف نحصل على أفضل تنسيق.

الوحدة السابعة

======

الرقابـــــة Controlling

====== =========

الوحدة السابعة

======

الرقابـــــــــة Controling

========== ========

١٠٧ المقصود بالرقابة ?What is control

الرقابة هى الوظيفة التى تمكن المدير من معرفة أن ما تم أو يتم مطابق لما أريد إتمامه.

فالرقابة تهدف إلى تقييم النتائج المحققة لاتخاذ القرارات التصحيحيـــة اللازمـــة وذلك على جميع المستويات الإدارية من رئيس مجلس الإدارة إلى رئيس العمال وهى تطبق على كل شئ الناس والأشياء والأفعال.

والرقابة تتضمن عملية قياس وبالتالى ضرورة وجود خطة يمكن اتخاذها كمعيار لقياس الأداء الفعلى، كما أن أفضل أنواع الرقابة التى تنظر إلى الأمام مما يمنــع حدوث الانحرافات.

٢٠٧ عوامل الرقابة Factors to control

يمكن رقابة أى نشاط من ناحية الجوانب الآتية:

١-الكـــــــم:

مثل حجم المبيعات لادارة المبيعات الفعلى ومقارنته بما كان ينبغى بيعه.

٢-الكيـــــــــف :

==========

مثل المقادير النسبية للأصناف المباعة أو بتحديد نوعية العمل.

٣-الزمــــــــــن :

=========

لتحقيق أهداف معينة فى مواعيد معينة وفق جدول وفى حالة انحـــراف الزمـــن الفعلى عن الزمن المجدول ينبغى القيام بالعمل التصحيحى.

٤ ـ التكلفـــــــــة :

=========

وتستخدم كمرشد للجهود مثل هل تتمشى تكلفة الإعلان مع حجم المبيعات ولا يشترط أن يتم رقابة كل نشاط (إنتاجى – مبيعات – مالى – أفراد) من وجهة نظر كل عامل من عوامل الرقابة الأربعة فقد يكتفى بعامل واحد مـــن عوامـــل الرقابة أو عاملين.

٣٠٧ خطوات عملية الرقابة Procedure of control

===================================

تشمل الرقابة – بغض النظر عن الشيء الذى تراقبه– ثلاث خطوات :

أ-تحديد المعايير الرقابية.

ب-قياس الأداء.

ج-تصحيح الانحرافات عن المعايير وإصدار قرارات تصحيحية.

١٠٣٠٧ تحديد المعايير الرقابية

المعايير هى المقاييس الموضوعة لقياس نتائج الأعمال.
ويمكن اتخاذ الأهداف التخطيطية للمنشأة كمعايير ويعبر عنها بشكل كمى مـادى مثل عدد السلع المنتجة أو عدد وحدات من الخدمة.
كما قد يعبر عنها فى شكل نقود مثل التكاليف أو الإيرادات أو الاستثمارات. ومن الأدوات الرقابية الموازنات التقديرية والموازنات النقدية والتكـاليف المعياريـة وتحاليل النسب (مثل نسب الربحية).

٢٠٣٠٧ قياس الأداء

يقاس الأداء الفعلى ويقارن بالمعايير السابق وضعها.
وتتوقف دقة القياس عل صحة وسهولة تلك المعايير. وعلى أية حال فـالأهداف على مستوى الإدارة أو القسم إذا تم التعبير عنها كما أو كيفا فإنها تصبح مقاييس تستخدم لقياس الأداء.

٣٠٣٠٧ تصحيح الانحرافات وإصدار قرارات تصحيحية

تصحيح الانحرافات بين ما تم فعلا وما أريد إتمامه هى الخطوة الثالثة.
وقد يتم تصحيح الانحرافات عن طريق إعادة النظر فى التخطيط أو تعديل

الهدف، أو إعادة النظر فى التنظيم بإعادة توزيع الواجبات الوظيفية أو باختيار أفضل المرءوسين وتدريبهم جيدا كما قد يتم التصحيح بالتوجيه الأفضل للعاملين والقيادة القوية.

فتصحيح الانحرافات أذن هى نقطة تختلط فيها الرقابة مع الوظـــائف الإداريـــة الأخرى من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه وذلـــك يؤكـــد أن النشـــاط الإدارى حلقاته متداخلة وفى حالة حركة مستمرة.

٤٠٧ بعض أساليب الرقابة Some control Techniques

سنعرض فيما يلى بعض الأساليب الرقابية الشائعة

١٠٤٠٧ رقابة الإنتاج Production control

رقابة الإنتاج هى عملية مراجعة الإنتاج الفعلى بخطط الإنتاج يوما بيوم ويمكـــن أن تأخذ شكل الرسوم البيانية ، فبعمل رسم بيانى بخطط الإنتاج ورســـم بيـــانى بالإنتاج الفعلى تتضح فورا الانحرافات فتتخذ الاجـــراءات التصحيحيـــة فـــورا بتعزيز مواقع العمل بعمال مثلا ....

وإذا كانت النتائج الرقابية خطيرة كأن يكون تاريخ الانتهاء بعيدا عما كان مقررا فيجب إخطار الإدارات الأخرى كـــإدارة المبيعـــات و إدارة التصديـــر لتعديـــل برامجهم بالتالى.

٢٠٤٠٧ الشبكة التحليلية للرقابة Network Analysis

عند عمل مشروع إنشائى كبير فإن الرقابة متعددة الجوانب لمختلف العمليات تتم عن طريق الشبكة التحليلية.

والهدف هو استخدام أكثر الطرق اقتصادا فى العمل بحيث يبدأ كل جـــزء مــن العمل فى التوقيت الأمثل ويكون معدا للاستخدام عند الحاجة إليه وفق الخطـــط العامة.

وهذا يضمن أن العمل يتم تناوله بأقصر الطرق لينهى رحلة الانتهاء فى الوقــت المحدد.

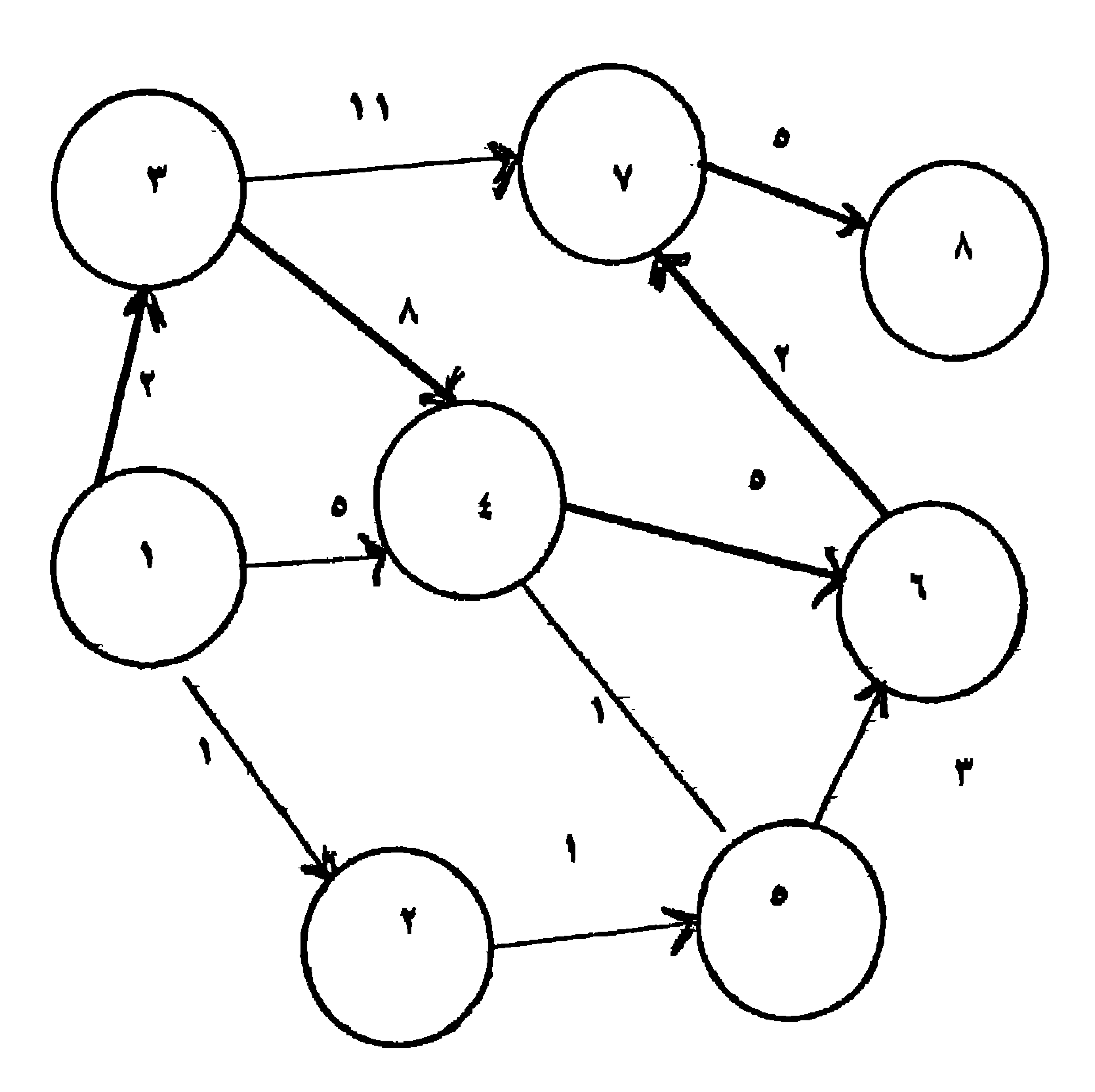
وأكثر الطرق طولا يسمى الطريق الحرج critical path ويمكن رسم الشبكـــة التحليلية من اليسار حيث تبدأ الأحداث والأنشطة .

ويتجه الرسم إلى اليمين حيث تنتهى تلـــك الأحـــداث والأنشطـــة ويتـــم ترقيـــم كل حدث .

كما يتم تمثيل النشاط بخط ينتهى برأس سهم جهة اليمين حيث ينتـــهى النشـــاط. ويوضع على خط النشاط الفترة الزمنية اللازمة لإنهائه (بالأيـــام أو الســـاعات) أنظر الشكل ١٠٧

وتمثل الخطط بالبنط العريض الطريق الحرج ويستغرق ٢٢ يوم.

الشبكة التحليلية للرقابة



شكل رقم ١٠٧

ملاحظـــــات:

١-الأرقام داخل الدوائر تمثل أرقام الوحدات

٢-الأرقام فوق الخطوط تمثل الوقت الذى يستلزم إنهاء النشاط وهى بالأيام.

والأنشطة التى تقع على الطريق الحرج يجب إنهائها وفق المواعيد المقررة وإلا تأخر إنهاء المشروع ككل، أما الأنشطة خارج الممر الحرج فيمكن تعويمها فمثلا الأنشطة من(١) إلى (٤) يمكن إنهاءها فى أى وقت ولكن خلال ١٠ أيام وهـــى المدة اللازمة لإنهاء النشاط من (١) إلى (٣) ، النشاط من (٣) إلى (٤).

خطوات التخطيط لمشروع وفق الشبكة التحليلية

أ-يتم تحديد المطلوب عمله بالضبط.
ب-يجزأ المطلوب عمله إلى أحداث[1] وأنشطة ومدد زمنية لإنهاء النشاط.
ج-ترسم الشبكة التحليلية.
د-تحلل الشبكة ويتم جدولة الأنشطة.
هـ-يراجع الجدول على الشبكة.
و-يتم إدخال مراقبة إنتاج على المشروع كلما يتحرك نحو الانتهاء.

٣٠٤٠٧ رقابة المخزون Stock Control

يمثل المخزون مشكلة إدارية خاصة .

فالمنظمة لا ترغب فى أى لحظة أن يكون لديها عجز فـــى المخـــزون مـــن أى سلطة، ولكن من جهة أخرى يكلفها المخزون الكثير من احتمالات الفقد والضياع والسرقة وإنهاء الموديل و الرطوبة.

كما أن المخزون يمثل تجميد جزء من رأس المال العامل دون أى عائد.

---

[1] الحدث لا يمكن الوصول إليه إلا بعد إنهاء جميع الأنشطة المؤدية إليه والحدث الوحيد الذى لا تسبقه أنشطة مؤدية إليه هو الحدث رقم ١

ومن الأمور التى تدخل فى سياسة التخزين هى موعد عمل الطلبيـــات الجديـــدة وحجم الطلبية المثالى.

وتاريخ إعادة الطلب (عمل طلبيه جديدة) يتوقف على المدة اللازمة للمورد لقيامه بالتوريد والتى تحدد بالتالى الحد الأدنى للمخزون.

وبفرض أن تنفيذ الطلبية يستغرق ٣ أسابيع والمنظمة تحتاج ٣٠٠٠ وحدة فـــى الأسبوع فيكون الحد الأدنى للمخـــزون ٩٠٠٠ وحدة وبمجرد أن يصل المخزون هذا الرقم يجب عمل طلبيه جديدة.

وبعـــض الشركات تحزم الحد الأدنى للمخزون أو تجنبه جانبا بطريقة خاصـــة ولا يمكن التصرف فى هذا المخزون ما لم يحرر الطلب الجديد بناء على مذكرة من المخازن مكتوب عليها عاجل وترسل لإدارة المشتريات.

وفى هذه الحالة يحـــرر طلب الشراء ولكن بأى كمية ؟

إن ذلك يتوقف على التسهيلات المقدمة من المورد ونسبة الخصم التى يقدمها.

٤٠٤٠٧ رقابة الجودة Quality Control

رقابة الجودة هى عملية المحافظة على الجودة باختبار كل وحدة منتجة من عملية صناعية أو باختبار عينة عشوائية من الإنتاج اليومى.

ورقابة الجودة تستهدف فى النهاية تخفيض شكاوى العملاء وتخفيض العـــادم أو الإنتاج المرتجع لرفضه، وتتبع رقابة الجودة مصدر الخطأ حتى يكتشـــف وقـــد يكون خطأ بشرى أو خطأ آلة أو خطأ خامة معالجة أو خطأ فى علمية الخلط أو خطأ فى درجة السخونة ... إلخ.

٥٠٤٠٧ الرقابة الإحصائية Statistical Controls

إن علم الإحصاء له استخدامات كثيرة في الإدارة ، وما العينة العشوائية المستخدمة في رقابة الجودة إلا إحدى استخدامات هذا العلم وغيرها كثير.

والإحصاء هو علم الأرقام فهو يتعامل مع أرقام "خام" مجمعة من الواقع ثم يقدم بمعالجتها ليجعلها أكثر بساطة وسهولة، ثم يصل بينها وبين بعض حتى يصل إلى مجموعة من الأرقام سهلة الفهم ولها دلالة.

وعلى سبيل المثال بفرض أن منظمة تنتج ٥٢٧٢٩٤ وحدة من منتج معين في السنة فإنه رقم صعب الفهم فإذا قربنا الرقم إلى أقرب ألف بالقول ٥٢٧٠٠٠ فإننا بذلك نترك ٢٩٤ وحدة وهو رقم صغير جدا بالمقارنة برقم ٥٢٧٠٠٠ ويصبح عديم الأهمية. وبفرض أنه في العام الماضي أنتجنا ٤١٨٠٠٠ وحدة، فمن الواضح أن الإنتاج زاد ١٠٩٠٠٠ في السنة.

فإذا وجدنا النسبة المئوية للزيادة فإنها تكون:

١٠٩٠٠٠ ÷ ٤١٨٠٠٠ × ١٠٠ = ٢٦،١ %

فنسبة ٢٦،١% أسهل للفهم وتبين بوضوح إلى أى حد كان إنتاج المصنع أكثر كفاءة هذا العام عن العام الماضي.

وكثيرا من قرارات السياسات التي يجب على الإدارة أن تتخذها تساعدها الطرق الإحصائية فالطلب على المنتج يمكن الحكم عليه من حجم السكان، مستوى المعيشة، والعادات، واتجاهات معدلات النمو الاقتصادى ، وأبحاث السوق تعتمد اعتمادا كليا على المعالجة الإحصائية لعينة عشوائية.

ولعل أهم الإحصاءات المؤثرة تلك التي يعدها المحاسبون كمعلومات للإدارة.

٦٠٤٠٧ الميزانيات التقديرية Budgetary Control

نظام الميزانية التقديرية هو نظام رقمي يعد مقدما عادة لمدة عام بتفاصيل الإيرادات التقديرية والمصروفات التقديرية بالنسبة لكل إدارة من الإدارات.

وانه لمن المفيد أن يقوم كل مدير إدارة بميزانيته التقديرية التى غالبا ما تعدل حيث تكون التكاليف عادة أقل مما يجب (فيتم زيادتها) وتكون المبيعات مبالغ فيها (فيتم تخفيضها).

ومن خلال الميزانية التقديرية ننظر للمصروفات المحتملة والتدفقات النقدية ، حيث نادرا ما يتطابقا.

فقد يكون مخصصا لإحدى الإدارات موازنة للصرف بمعدل ثابت على مدى الإثنى عشر شهرا .

ولكن فى خلال الثلاث شهور الأولى تكون صرفت نصف الميزانية المخصصة لها تقريبا فهنا يجب أن ينبه مراقب الميزانية الإدارة بمراعاة معدلات الصرف الثابتة شهريا.

وينبغى معالجة طلب اعتمادات إضافية بمنتهى الشدة مع تقصى أسبابه. ويعتمد فقط فى الحالات التى يبررها ذلك.

وقليل جدا من الأنشطة التى لا تخضع للميزانيات التقديرية، فتوجد ميزانية تقديرية للمبيعات، ميزانية للمشتريات، ميزانية للإنتاج، ميزانية للبحوث، ميزانية للقوى العاملة، ميزانية للتدفقات النقدية، ميزانية للإعلان، ميزانية للتدريب وغيرها كثير.

وهناك الميزانية التقديرية العامة على مستوى المنظمة.

٧٠٤٠٧معلومات المحاسبة الإدارية Management Accounting

من أهم مصادر المعلومات للإدارة هى المحاسبة الإدارية.

وسنعرض مثالاً بسيطاً ليوضح بعض المعلومات للإدارة من الأرقام التالية:

قائمة الدخل (حـ المتاجرة ، والأرباح والخسائر)

١٠٠,٠٠٠		رقم إجمالى المبيعات
	٤٠,٠٠٠	بضاعة أول المدة
	٥٠,٠٠٠	مشتريات
	٩٠,٠٠٠	
	٣٠,٠٠٠	ـ بضاعة آخر المدة
٦٠,٠٠٠	ـــــ	تكلفة المبيعات ←ـــــ
٤٠,٠٠٠		مجمل الربح ←ـــــ
٢٥٠٠٠		يطرح مصروفات إدارية ومالية وغيرها.
١٥٠٠٠		صافى الربح ←ـــــ

فمن هذه الأرقام يمكن استخراج المعدلات الرقابية التالية أو المعدلات الإدارية Management Ratios .

معدل (نسبة) مجمل الربح = مجمل الربح/رقم المبيعات =
٤٠,٠٠٠/١٠٠,٠٠٠×١٠٠ = ٤٠%

معدل (نسبة) صافى/الربح = صاف الربح/رقم المبيعات =

١٥٠٠٠÷١٠٠,٠٠٠ × ١٠٠ = ١٥%

نسبة المصروفات (بفرض الأجور والمها يا ٨٥٠٠)

معدل نسبة الأجور = الأجور ÷ المبيعات × ١٠٠ = ٨٥٠٠ ÷ ١٠٠،٠٠٠ × ١٠٠ = ٨،٥ %

وأهمية هذه المعدلات فى كونها يجب أن تكون ثابتة من عام لآخر حتى لو تغير رقم المبيعات، فإذا فرضنا مثلاً أنه فى العام التالى زادت جميع الأرقام بمعدل ٥٠% فتكون الأرقام كما يلى:

رقم المبيعات	١٥٠,٠٠٠	(١٠٠,٠٠٠ + ٥٠,٠٠٠)
يطرح تكلفة المبيعات	٩٠,٠٠٠	(٦٠,٠٠٠ + ٣٠,٠٠٠)
مجمل الربح	٦٠,٠٠٠	
يطرح المصروفات	٣٧,٥٠٠	(٢٥,٠٠٠ + ١٢,٥٠٠)
صافى الربح	٢٢,٥٠٠	

ويكون معدل مجمل الربح = مجمل الربح ÷ المبيعات =

٦٠,٠٠٠÷١٥٠,٠٠٠ × ١٠٠ =٤٠%

وبالمثل يكون معدل صافى الربح ١٥% ومعدل الأجور ٨,٥%

وعلى ذلك فإذا كان المشروع لازال يضيف هامش ربح ثابت لسعر التكلفة فإن نسبة مجمل الربح تظل ثابتة على مدار السنوات مهما تغير رقم المبيعات، فإذا ما حدث أن هبط معدل الربح من ٤٠% إلى ٣٧% مثلا فيجب أن نبحث لماذا ؟

هل هناك اختلاس ؟

هل يوجد تلاعب فى المخزون؟...

كما أن معدلات المصروفات تكتشف أى المصروفات يعتبر عبأ على المشـــروع وأعلى تكلفة وقد تساعد فى اكتشاف أى انحرافات.

٨٠٤٠٧ معلومات رقابية عن طريق الحاسب الآلى:

أنتشر استخدام الحاسبات الإلكترونية فى قطاع الأعمال الأمر الذى ساعد كثيرا فى تخزين بيانات عديدة والحصول على معلومات هامة مفيدة للإدارة مثل المعدلات الإدارية السابق الإشارة إليها فى الفقرة السابقة ومقارنتـــها بـــالمعدلات الخاصة بالسنوات السابقة.

كما يستخدم الحاسب الآلى فى رقابة الإنتاج ورقابة المخزون وحسابات العمـــلاء والموردين والحسابات الختامية والميزانية العمومية والمعالجات الإحصائية.

تلخيـــــص :

أوضحت الوحدة معنى الرقابة باعتبارها إحدى وظائف المدير فبينت أنه يمكن رقابة أى نشاط من ناحية الكم، والكيف، والزمن، والتكلفة ثـــم أوضحـــت خطوات الرقابة من تحديد المعايير الرقابيــــة ثـــم قيـــاس الأداء ثـــم تصحيـــح الانحرافات.

وبعد ذلك تناولت الوحدة بعض أساليب الرقابة مثل رقابـــــة الإنتـــاج ، الشبكـــة التحليلية للرقابة، ورقابة المخزون ورقابـــة الجـــودة ، والرقابـــة الإحصائيـــة ، والميزانيات التقديرية ، ومعلومات المحاسبة الإدارية، ثم لاســـتخدام المعلومـــات الرقابية عن طريق الحاسب الآلى.

أســـــــــئلة

=========

السؤال الأول: أكمل

=============

(١)يمكن رقابة أى نشاط من ناحيـــة واحـــد أو أكـــثر مـــن العوامـــل الآتيـــة ....

(٢)خطوات عملية الرقابة هى ....

(٣)رقابة الإنتاج هى ....

(٤)الطريق الحرج هو .... بالشبكة التحليلية.

السؤال الثانى:

========

أذكر خطوات التخطيط لمشروع وفق الشبكة التحليلية.

السؤال الثالث:

========

تكلم عن رقابة المخزون - أهميته والأمور التى تدخل فى سياسة التخزين.

السؤال الرابع:

========

تكلم عن الرقابة الإحصائية مع التمثيل.

السؤال الخامس:

وضح كيف يظل معدل الربح ثابتا رغم مضاعفة الأرباح فى إحدى السنوات عن السنوات السابقة.

السؤال السادس:

أشرح باختصار الميزانية التقديرية كأداة من أدوات الرقابة.

الوحدة الثامنة

=====

معالجة بعض المواقف الإدارية فى التطبيق
معالجة المشكلات الإدارية.

===========

٨٠١أنواع المشكلات الإدارية

٨٠١٠١ مشكلات تأتى للمدير

٨٠١٠٢ مشكلات مفاجأة

٨٠٢القواعد الأربعة لحل المشكلات . (خطوات التفكير العلمى).

٨٠٢٠١ تحديد المشكلة.

٨٠٢٠٢ تجميع البيانات و الحقائق

٨٠٢٠٣ اقتراح الحلول

٨٠٢٠٤ المقارنة بين البدائل واختيار الحل الأمثل

٨٠٣الوقاية خير من العلاج

٩٠٣أسلوب التعرف على آراء ومشاعر الآخرين

٣١٠حالة عملية

الوحدة الثامنة

معالجة بعض المواقف الإدارية فى التطبيق

معالجة المشكلات الإدارية

١٠٨أنواع المشكلات الإدارية:

المشكلة الإدارية تمثل موقف مطلوب اتخاذ قرار بشأنه.

ويوجد نوعان من المشكلات الإدارية:

١٠١٠٨ مشكلات تأتى للمدير:

مثل طلب نقل، ومثل طلب شرح جزء من العمل، ومثل طلب مكان مناسب للعمل، انخفاض معدل الإنتاج ....

٢٠١٠٨ مشكلات مفاجأة:

مثل رفض موظف لأداء عمل مطلوب منه، ومثل تعليمات جديدة لم يشارك المدير فى وضعها ....

٢٠٨ القواعد الأربعة لحل المشكلات الإدارية:

تتبع فى حل المشكلات الإدارية تطبيق خطوات التفكير العلمى الأربعة كما يلى:

١٠٢٠٨ تحديد المشكلة:

===============

تحدد المشكلة بوضوح بالإجابة على الأسئلة التالية:

كيف نشأت المشكلة؟

ما هى طبيعة المشكلة؟

متى يجب حل المشكلة؟

ما هى المشاكل التى تترتب على عدم الحل؟

ما هى المشاكل التى تترتب على الحل؟

٢٠٢٠٨ تجميع البيانات والحقائق:

تجمع البيانات والحقائق حول المشكلة باستخدام:

أ-الملاحظة.

ب-جمع المعلومات من الزملاء والرؤساء.

ج-معرفة مشاعر الآخرين وآرائهم.

د-الاستقصاء.

ه-التجريب.

و-اللوائح والنظم والتعليمات والقوانين.

ز-الملفـــات.

ح-العادات والعرف.

٣٠٢٠٨ اقتراح الحلول

تقترح الحلول المنطقية دون القفز إلى النتائج، أى تستخدم طرق الاستدلال التالية:

أ-الاستنباط Deduction أى الوصول إلى نتيجة جزئية من قواعد عامة.

أى ينتقل التفكير من العام إلى الخاص.

ب- الاستقرار Induction أى الانتقال من الجزئيات الخاصة إلـــى القـــانون العام الذى يفسر المشكلة.

ج- الاستدلال الرياضى والذى ينتقل من العام الى الخاص وأيضا من الخـــاص إلى العام.

٨٠٢٠٤ المقارنة بين البدائل واختيار الحل الأفضل

=================================

يتم المقارنة بين الحلول البديلة ويتم اختيار أفضلها ويصدر به قرار ينفذ ويتـــابع بمعرفة رد الفعل على الإنتاج أو على الفرد والمجموعة والرؤساء.

٨٠٣ الوقاية خير من العلاج:

================

ينبغى حل صعوبات العمل أولا بأول حتى لا تستفحل وتصبح إشكـــالا صعــب الحل.

٨٠٤ أسلوب التعرف على آراء ومشاعر الآخرين:

=============================

نقطة البداية فى التعرف عل آراء ومشاعر الآخرين:

لا تجادله ولا تقاطعه حتى يقول كل ما لديه.

شجعه على الكلام فيما يهمه.

لا تحتكر الكلام وأحسن الاستماع باهتمام.

لا تهمل وجهة نظر الآخرين.

احترم المعلومات والأسرار التى زودك بها لثقته فيك.

أنت أمام فرد ومجموعة وإنتاج.

اجمع كل الحقائق.

نقطة النهاية فى التعرف على آراء ومشاعر الآخرين.

فى كل موقف إشرافى هناك ثلاث محاور:

الفـــــرد: وما تريده منه أداء العمل.

المجموعة: وما تريده منها عدم حدوث اضطراب فى العمل.

الإنتـــاج: وما تريده الإدارة سيره سيرا منتظما.

-لا تبتعد عن الهدف المطلوب تحقيقه.

-تابع الإجراء الذى اتخذته.

٨ ٠ ٥ حالة عملية: Case Study:

المشكلـــــة:

تقدم مندوب الأمن بجهة العمل إلى المدير بتقرير يفيد وجود سخانات كهــربائية ومواقد بوتاجاز بالإدارات وإعداد المشروبات من شاى وقهوة وغيرها .

مما يستهلك التيار الكهربائى فى أغراض خاصة ويعرض الإدارات لاحتمـــالات نشوب الحريق لاسيما وأن طفايات الحريق غير صالحة وغير كافية.

الحـــــل:

=======

أصدر مدير المنظم قراراً بتشكيل لجنة ثلاثية برئاسة العلاقات العامـــة وعضـــو مالى وعضو من الأمن.

الواجبـــــات :

==========

(١) تحديد المشكلة وكيف نشأت.

(٢) جمع الحقائق والبيانات حول المشكلة.

(٣) اقتراح الحلول المختلفة.

أ-تحديد المشكلة:

==========

بدأت اللجنة بتحديد المشكلة وتبين لها ما يلى:

١ ــ نشأت المشكلة أصلاً فى الإدارات الموجودة بالدور الثالث، حيث أن البوفيه المخصص لتقديم المشروبات بالدور الأرضي ، ولا يوجد عمال بوفيه كافيين من جهة، كما لا يوجد فرع تليفون بالبوفيه كوسيلة اتصال سريعة تســـتخدم لطلـــب المشروبات.

٢ ــ رفض السعاه المخصصين للعمل بالإدارات من ترك مواقعهم والذهاب إلى البوفيه لإحضار الطلبات خوفاً من العقوبة فى حالة طلبهم بمعرفة مديـــر الإدارة وتبين عدم تواجدهم.

٣ ــ فى ظل هذه الظروف تصل الطلبات من البوفيه متأخرة من ناحية وبـــاردة من ناحية أخرى.

٤ ـ تبين وجود سخانات كهربائية فعلاً فى بعض الإدارات وبعض المواقد.

٥ ـ يترتب على عدم حل المشكلة استخدام التيار الكهربائى فى غير الغرض المخصص له مع احتمال نشوب أى حريق بسبب ماس كهربائى أو غيره.

٦ ـ يترتب على حل المشكلة من وجهة نظر الأمن تحقيق الأمان من حيث عدم اندلاع حرائق وعدم استخدام التيار الكهربائى فى غير الغرض المخصص له.

ولكن يترتب على حل المشكلة عدم رضا العاملين لمنعهم من استعمال المشروبات مما قد يؤثر على درجة تعاونهم ومستوى الأداء.

ب ـ جمع البيانات والحقائق:

١ ـ تبين أن البوفيه يقدم خدمة جيدة بموجب عقد محرر تم إطلاع اللجنة عليه بمكتب مدير الشئون المالية والإدارية.

٢ ـ تبين من متعهد البوفيه أنه يمكنه زيادة عامل أو أثنين للعمل لخدمة موظفى إدارات الدور الثالث على أن تتم جميع طلباتهم عن طريقه وذلك بموجب العقد.

٣ ـ تبين من المعلومات المقدمة من رئيس السويتش وجود سماعة تليفون إضافية وخط تليفون داخلى يمكن استخدامه بالبوفيه والأمر يتطلب موافقة السيد المدير.

٤ ـ يوجد قلة من العاملين تتعامل فعلاً مع البوفيه ولا يمثل الأمر بالنسبة لهم أى مشكلة.

٥ ــ بمناقشة اللجنة لبعض العاملين ممن يستخدموا سخانات تبين أنه لا مانع لهم من استخدام البوفيه طالما تصل الطلبات بسرعة معقولة ولتكن في خلال ساعات معينة.

٦ ــ بفحص طفايات الحريق تبين أن بعضها يحتاج إلى ملء واختبار صلاحيتها.

ج-اقتراح الحلول:

=========

اقترحت اللجنة الحلول التالية:

١ ــ إلزام المتعهد بتقديم الخدمة لجميع العاملين طبقا للعقد وزيادة عامل يخصص للدور الرابع.

٢ ــ تقديم مذكرة مستقلة للعرض على المدير بالموافقة على تركيب سماعة تليفون وخط داخلي بالبوفيه، حيث أن ذلك يعطى انطباعا جيدا للزائرين عند طلب أى مشروب لهم.

٣ ــ يقتصر تقديم طلبات للعاملين في مواعيد محددة يتركز فيها جهد عامل البوفيه لخدمتهم كأن يكون لمدة ساعة من ١١-١٢ مثلا، وفيما عدا ذلك يتم خدمة العملاء القادمين للمنظمة عن طريق التليفون وفى أى وقت.

٤ ــ اختبار صلاحية طفايات الحريق عن طريق رئيس الأمن وأى جهة مختصة.

٥ ــ إصدار قرار بمنع استخدام السخانات الكهربائية والمواقد منعا باتا مع مساءلة أى مقصر.

د-تقديم تقرير عن أعمال اللجنة:

================

مستوفى من ناحية الشكل والموضوع وينتهى بتوقيع أعضاء اللجنة.

تلخيـــــــــص:

==========

بدأت الوحدة لمعالجة المشاكل الإدارية بعرض نوعى المشاكل الإدارية، وهى مشكلات تأتى للمدير ومشكلات مفاجأة ثم أعقبت ذلــك بعــرض القواعــد الأربعة لحل المشكلات الإدارية وهى نفس خطوات التفكير العلمى ممثلـــة فــى تحديد المشكلة ثم تجميع البيانات والحقائق ثم اقتراح الحلول وأخيرا المقارنة بين البدائل واختيار الحل الأمثل.

وأوضحت الوحدة أن الوقاية خير من العلاج إذ ينبغى حل صعوبات العمــل أولا بأول حتى لا تستفحل ويصعب حلها.

ثم تعرضت الوحدة لطرق التعرف على آراء ومشاعر الآخرين بالتشجيع على الكلام وحسن الاستماع مع احترام المعلومات والأسرار التى يقولها العامل.

ثم ختمت الوحدة عرضها بعرض حالة عملية.

أســــــئلة التعلم الذاتى:

==============

(أ)أكمــــــــل:

أ.المشكلة الإدارية تمثل موقف ....

ب. يوجد نوعان من المشاكل الإدارية هى:

١- ....   ٢-...............

ج. القواعد الأربعة لحل المشكلات هى ....

(٢) اشرح أسلوب التعرف على آراء ومشاعر الآخرين.

(٣) اقترح مشكل لتكون موضوعا لحالة عملية وقم بعرضها فى ضوء قواعد حل المشكلات.

الوحدة التاسعة

======

تابع معالجة بعض المواقف الإدارية فى التطبيق
معالجة شكاوى العاملين وتظلماتهم.

==================

١٠٨مقدمة

١٠٩مظاهر تذمر العاملين وعدم رضاهم.

١١٠أسباب التظلمات.

١١١كيف نعامل شكاوى العاملين.

١١٢المناقشات غير الرسمية بين العاملين ورؤسائهم.

١١٣موقف الرئيس من الشكوى.

١١٤كيف نمنع تخطى العامل رئيسه المباشر عند تقديم الشكوى.

١١٥تحليل الشكوى أو التظلم.

١١٦التفرقة بين الشكاوى و التظلمات.

١١٧أسباب التظلمات.

١١٨التظلمات.

١١٩فن النظر فى شكاوى العاملين.

تلخيـــــص

أسئلـــــة

الوحدة التاسعة

=====

تابع معالجة المواقف الإدارية فى التطبيق
معالجة شكاوى العاملين وتظلماتهم

===========

١٠٨مقدمــــــــــــة:

============

إن نجاح أى رئيس فى عمله يقاس بمدى رغبة العاملين تحت قيادتــه مــن أداء أعمالهم
وإجادتهم تلك الأعمال.

والعاملين الغير راضين لا يقومون بأعمالهم بأقصى ما يستطيعون مــن جــهد. وكذلك فإذا أراد الرئيس أن تقوم وحدته الإدارية بعملها بأقصى كفاءتــها يجــب عليه أن يكون يقظا لإدراك دلائل التذمر بين العاملين ويحاول تحليــل الأسـباب التى أدت إلى هذه الدلائل ويعمل على منع ازدياد هذا التذمر.

٢٠٩مظاهر تذمر العاملين وعدم رضاهم:

==================

من مظاهر تذمر العاملين وعدم رضاهم ما يلى:

أ-قلة الإنتاج.

ب-ضعف نوع الإنتاج (الجودة).

ج-التلكؤ فى العمل.

د-كثرة الغياب.

ه-العصيان والتمرد على الأوامر والنظام.

و-عدم التعاون مع الزملاء من العاملين.

٩٠٣أسباب التظلمات:

==============

قد تكون أسباب التظلمات فى:

أ. العمل.

ب. العامل.

ت. الحياة العائلية للعامل.

ث. اتصالاته مع زملائه من العاملين.

ج . العلاقة مع الرئيس المباشر.

وقد يكون العامل ذاته غير مدرك تماما لسبب ضجره وتذمره حتى يستطيع أن يعبر عنه بالألفاظ، بل أنه أحيانا يلقى اللوم لعدم رضاه على بعض الأشخاص أو على بعض الظروف.

لذلك فإن تحليل الشكاوى والتظلمات يتطلب مهارة فائقة للوصول إلى لب المشكل.

٩٠٤كيف نعالج شكاوى العاملين:

=====================

يمكن أن نذكر بوجه عام أن معالجة شكاوى العاملين تتم عن طريق أحد طريقين:

أ-مناقشات غير رسمية بين العاملين ورؤسائهم.

ب-إجراءات رسمية.

٥٠٩المناقشات غير الرسمية بين العاملين ورؤسائهم:

يلجأ العامل عادة إلى رئيسه المباشر لو رأى تصحيح بعض الأوضاع أو ظروف العمل التى لا يرضى عنها وذلك لأن مسئولية الرئيس المباشر اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أوضاع العاملين.

فالرئيس المباشر على الأقل ينظر فى صحة الشكوى المقدمة وما إذا كان من الممكن إزالتها.

ومعالجة الشكاوى عند مستوى الإشراف الأول تؤدى عادة إلى تقوية صلات العمل وإلى التفاهم والاحترام المتبادل بين الرئيس ومرؤسيه.

٦٠٩موقف الرئيس من الشكوى:

ومن المهم جدا للرئيس أو المشرف أن يدرك - بصرف النظر عن جدية الشكوى أو عدم جديتها - أن طريقة شعور العامل نحو المسألة تفرض على الرئيس الاهتمام بالشكوى.

فالرئيس الذى يرفض النظر فى الشكوى أو يقلل من أهميتها أنما يضيف بذلك أثرا سيئا لدى العامل لأن شكوى العامل الأصلية تعظم وتتعقد إذا لم يبال المشرف بالنظر إليها، بالإضافة إلى أن العامل الذى يصمم على أن تنظر شكواه لا يقنع بذلك بل سوف يرفع شكواه إلى رئيس المشرف وهكذا.

٩٠٧كيف نمنع تخطى العامل رئيسه المباشر عند تقديم الشكوى:

==================================

يشعر العامل أحيانا أنه ليس من صالحه أن يتقدم بشكواه إلى رئيسه المباشر وأن الأفضل أن يتقدم بها إلى رئيسه الأعلى.

ومهما يكن الأمر فإن هذا الإجراء مسموح به فى إجراءات التقـــدم بالشكـــاوى والتظلمات.

ويمكن للمشرف المباشر أن يصل إلى خفض هذا التخطى إلى أقل حد ممكن عن طريق إيجاد الثقة به فى نفوس العاملين معه نتيجة لتصرفاته اليومية معهم.

٩٠٨تحليل الشكوى أو التظلم:

======================

لعل أحسن الطرق التى تساعد الرئيس على تحليل أية شكـــوى هـــى أن يتخذ اتجاها

-ملائما نحو العامل الذى يتقدم إليه بالشكوى بأن:

-يدرك أن المشكل الذى يتقدم به العامل هو أهم شيء فى ذهن العامل فى لحظة تقديمه الشكوى.

-أن يستمع إلى كل ما يدلى به العامل من معلومات.

-أن يسهل على العامل الإدلاء بجميع ما يود أن يقوله.

ويراعى فى البحث عن حل المشكل أن يكون:

-حل لب المسألة أو المشكل.

-إزالة أسباب الشكوى.

-لا يكون للحل أثر سيئ على العاملين الآخرين أو على العمل أو على الإنتاج.

٩٠٩ التفرقة بين الشكاوى والتظلمات:

الشكاوى عبارة عن مضايقات صغيرة، أى هى الأشياء التى تثير العامل بشكل بسيط ولكنها ليست بالغة الأهمية بالنسبة له.

وموضوعات الشكوى إذا أستمر ظهورها والتى لا تعمل على إزالتها فى مراحلها الأولى قد تظل تثير العامل إلى أن تصبح أمورا على جانب كبير من الأهمية بالنسبة له.

ويبدأ يشعر أن رئيسه المباشر رجل مهمل غير عادل لا ينظر إلى صالح العاملين معه.

وقد يبدأ يشعر بكراهيته نحو الإدارة ويبدأ يظهر أثر ذلك على عمله ومن ثم يصبح الموضوع الذى بدأ كشكوى مظلمة.

فالمظلمة إذن شعور قوى بالمضايقة يترك آثارا سلبية على كل العمل.

٩٠٠١ أسباب التظلمات:

تكون أسباب التظلمات أسباب لها صلة بالعمل ذاته، أو أسباب لا صلة لها بالعمل أو أسباب لها صلة بالعامل نفسه.

٩٠٠١٠١ الأسباب التى لها صلة بالعمل:

١- بيئة العمل غير المرضية.

٢- سوء المعدات والأدوات التى يعمل عليها العامل.

٣- التوزيع الغير عادل للعمل.

٤- زملاء العمل المشاكسين.

٥- المحسوبة عند توزيع الأعمال اليومية.

٦- سياسة عقيمة للترقى.

٧- رفض النظر إلى المقترحات.

٨- تأنيب العامل من غير مبرر.

٩٠٠١٠٢الأسباب التى ليس لها صلة بالعمل:

==========================

١- مشاكل منزلية.

٢- صعاب مالية.

٣- مشاكل إجتماعية.

٤-

٩٠٠١٠٣الأسباب المتصلة بالعامل ذاته:

==========================

١- اعتلال العامل وسوء صحته.

٢- مزاجه.

٣- نظرة العامل إلى الحياة.

٩٠١١طرق الوقاية من التظلمات:

==================

يستطيع الرئيس أن يحول دون ظهور التظلمات وأن يزيل أسبابها بالآتى:

١- يكون العاملين على دراية جيدة بكل شيء.

٢- ممارسة الرئيس القيادة الديمقراطية الصحيحة.

٣- سرعة التنبيه عندما تسير الأمور غير مسارها الطبيعى وتداركه ذلك بسرعة.

٤- الاهتمام الصادق بالعاملين وتعرف الأشياء التى تضايقهم والعمل على إزالتها.

٥- تشجيع العاملين على الاستفسار والتقدم إليه بشكواهم والعمل على إزالتها.

٩٠١٢فن النظر فى شكاوى العاملين:

====================

يستخدم فى النظر فى شكاوى العاملين فن والأسلوب العلمى فى التفكير على الوجه التالى:

أ-تحديد الشكوى.

ب-جمع الحقائق.

ت-تصنيف الحقائق.

ث- الوصول إلى حلول واختيار أحسنها عمليا.

ج- تنفيذ الحل.

ح - تتبع أثر جدوى هذا الحل.

أ-تحديد الشكوى:

========

تتضمن هذه الخطوة الأول تعيين الشكوى وماذا يريد الشاكى من شكواه؟

وما هو الخطأ؟

ومن هم الأشخاص الذين تتضمنهم الشكوى؟

وهل هي مشكلة فردية أو اجتماعية؟

ومهما يكن من الأمر فإن ما يذكره العالم مضافا إليه ما يعرفه المشـــرف عـــن الحال موضوع الشكوى هو نقطة البدايـــة التـــى يبـــدأ منـــها المشـــرف بحثـــه واستقصائه.

ب - جمع الحقائق:

============

على المشرف أن يدعو الشاكى لمكتبه لبحث الموضوع معه، وتبدأ المقابلة بيـــن المشرف والشاكى بشكل يبعث الراحة والطمأنينة فى نفس العامل والأحســـن أن يتـــرك العامل يقول كل ما فى نفسه ويجب على الرئيس أن يتتبـــع مـــا يقـــول الشاكى بانتباه.

وعل المشرف أو الرئيس أن يحاول أن يصل إلى اتفاق مع العامل بشأن المشكل، ثم عليه بعد ذلك خلال المناقشة أن يتبين من أقوال العامل الحل الـــذى يعتـــبره أحسن الحلول لأن الشخص الذى يتقدم بشكوى يكون لديه فى ذهنه عادة حل لهذه الشكوى.

ومهما يكن من الأمر فإنه من الإجراءات الحسنة بـــل مـــن الضـــرورى علـــى المشرف أن يعرف هذا الذى يقول به العامل لأن الحل الذى سوف يقترحه هـــو يجب أن يكون على أساس الحل الذى فى ذهن العامل.

وقد يحتاج المشرف إلى وقت أطول ليتحقق مـــن المعلومـــات التى أولـــى بهـــا العامـــل ، أو يتحدث مـــع أناس آخـــرين يعرفون العامل الشاكى ليحصل على معلومات إضافية ليتحقق من أقوال الشاكى.

ج-تصنيف الحقائق:

===========

على الرئيس فى هذه الخطوة أن يفحص الحقائق التى وصل إليها ويقوم بتصنيفها ما هى الحقائق المهمة و ما هى الأقل أهمية -
و ما هى التى يمكن التغاضى عنها.

د-الوصول إلى الحلول واختيار أحسنها عمليا:

=========================

يمكن للمشرف فى هذه المرحلة أن يستخرج الحلول الممكنة وينظر فى نتائج هذه الحلول وهل هى متمشية مع المبادئ الإدارية الصحيحة أو مع سياسة المصلحـــة العامة لأنها إذا لم تكن كذلك أدت هذه الحلول إلى صعاب أخرى.

ه-تنفيذ الحل:

=======

على المشرف أو الرئيس أن يتأكد أنه يتصرف فى حل المشكل فى حدود سلطته، فإذا كان الحل يتطلب إجراء من جانب سلطة أعلى من سلطته فعليه فـــى هـــذه الحالة أن يجد الحل المقترح عند السلطة العليا.

ومهما كان من أمر الحل المختار فإنه يجب على المشرف أن يجد هذا الحل عند العامل الشاكى بشكل يزيل من نفسه الشكوى.

و - تتبع أثر جدوى الحل .

على المشرف بعد أن ينفذ الحل أن يتتبع هذا الحل ليرى ما إذا كان قد حصل على النتائج المرغوب فيها أم لا، وأن يجد ما إذا كان هذا الحل قد أدى إلى عودة رغبة هذا العامل إلى العمل وإلى تحسين مسلكه الذى بدأ منه عند تقديمه الشكوى وانتظامه فى عمله.

وإذا لاحظ المشرف أنه لم يحصل من وراء هذا الحل على النتائج المرغوب فيها فقد يجد من الضرورى أن يحاول تطبيق أى حل آخر من الحلول السابق اقتراحها.

تلخيص

عرضت الوحدة معالجة شكاوى العاملين وتظلماتهم فذكرت أهمية إقبال المرؤسين على العمل بحماس ولتحقيق ذلك ينبغى العمل على راحتهم.

ثم عرضت مظاهر تذمر العاملين وعدم رضاهم وأسباب التظلمات.

ثم عرضت طرق معالجة شكاوى العاملين إما بطريقة المناقشات غير الرسمية مع الرئيس أو بطريقة الإجراءات الرسمية.

ثم فرقت بين الشكوى والتظلم وعرضت أسباب التظلمات المتعلقة بالعمل أو الغير متعلقة بالعمل أو المتعلقة بالعامل نفسه.

ثم عرضت طرق الإقلال من التظلمات باعتبار الوقاية خير من العلاج.

وبعد ذلك عرضت الوحدة فن النظر فى شكاوى العاملين من تحديد الشكوى، وجمع الحقائق ثم تصنيفها والوصول إلى الحلول واختيار أفضلها عملياً، ثم تنفيذ الحل وتتبع أثر جدوى هذا الحل.

أســـــــــــئلة

===========

السؤال الأول:

=======

أذكر مظاهر شكاوى العاملين وعدم رضاهم وأسباب ذلك.

السؤال الثانى:

=======

فرق بين الشكوى والتظلم وهل يمكن تحول الشكوى إلى تظلم.

السؤال الثالث:

========

ما هى طرق الإقلال من ظهور الشكاوى والتظلمات أصلا.

السؤال الرابع:

========

أذكر باختصار خطوات فن النظر فى الشكاوى.

المراجـــــــــــــع :

==============

المراجع باللغة العربية:

==============

١) د. عادل حسن " التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج "دار المطبوعات والمعرفة الجامعية أمام كلية الحقوق الإسكندرية .

٢) د. عادل حسن " الأفراد في الصناعة " دار الجامعات المصرية .

٣) د. جميل توفيق " إدارة الأعمال " دار الجامعات المصرية " .

٤) د. جميل أحمد توفيق و د. على شريف " الإدارة المالية " المكتب العربى الحديث .

٥) د. أحمد محمد عبد الخالق " أسس علم النفس " دار المعرفة الجامعية .

٦) محمود أمين زويل وآخرون (وفد تحديث التعليم التجارى والفندقي إلى المملكة المتحدة " تقرير حول تحديث التعليم التجاري والفندقي في مصر " ١٩٨٧

المراجع باللغة الإنجليزية :

١) A. Mckinsey, Anthology " The Arts of Top management (Ed. Roland Mann, McGraw-Hill, .

٢) Dale ERNEST " Management & The Managers " Mc. Graw Hill Book Co.

٣) Hall L. " Business Administration " Mac Donald and Evans.

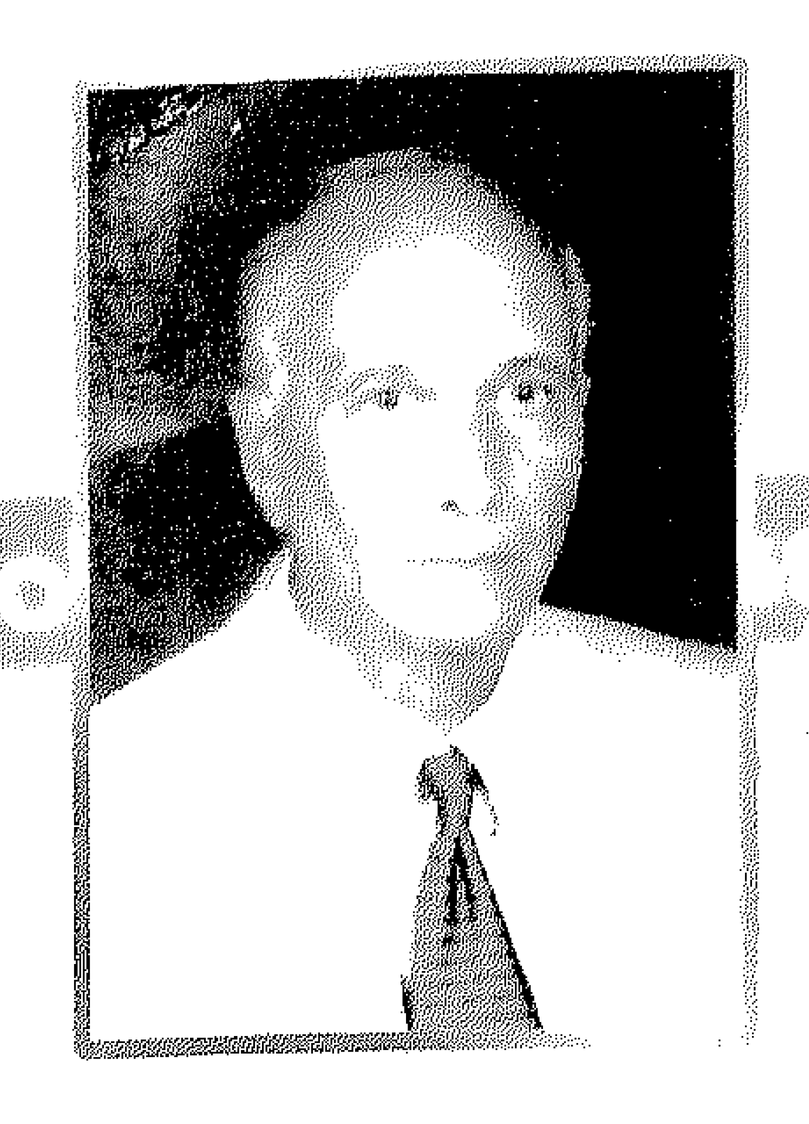
٤) M.J-Jeffry "Personal Values in Modern World " Pelican Books ١٩٦٢.

٥) Strong, George K. " Principles of Management " Richaed D. Irwin .

٦) H.H. Tonne & Orhers " Methods of Teaching Business Subjects ", Mc Graw - Hill Book Company , Hew York .

٧) W. Coventry, "Management Made Simple", Made simple Books, W.H, Allen, London a Howard & Wyndham Co.

٨) G . Whitehead " Office practice Made Simple " W . H . Allen, London .



محاسب/ محمود أمين زويل

* بكالوريوس تجارة (محاسبة وإدارة أعمال) – جامعة الإسكندرية .
* ماجستير التربية فى العلوم التجارية – جامعة لندن .
* مدير عام التعليم (سابقا) .
* مؤلف الكتب التالية :
* أصول محاسبة شركات الأشخاص – مكتبة المعارف الحديثة – الاشتراكية سابقاً بالأسكندرية .
* أصول محاسبة شركات الأموال – مكتبة المعارف الحديثة – الاشتراكية سابقاً الأسكندرية .
* محاسبة شركات الأشخاص والأموال – بالاشتراك مع مؤلف آخر بتكليف من وزارة التعليم العالى مكتبة عين شمس بالقاهرة .
* الفكر الإدارى والإدارة فى التطبيق العملى ، مكتبة المعارف الحديثة .
* الإدارة المكتبية الحديثة – مكتبة المعارف الحديثة .
* أصول السكرتارية التطبيقية – مكتبة المعارف الحديثة .
* أصول السكرتارية التطبيقية المتقدمة من منظور دولى – مكتبة المعارف الحديثة .
* سيكولوچية العلاقات الإنسانية وفنون الإتصالات والقيادة، بالإشتراك مع الأستاذ/ مصطفي الحمامى– مكتبة المعارف الحديثة
* الإعلام والرأى العام وسيكولوچية الدعاية والإعلان ، بالإشتراك مع الأستاذ/ مصطفي الحمامى ، مكتبة المعارف الحديثة
* فن إدارة الأقسام – مكتبة المعارف الحديثة .
* المحاسبة الوظيفية لغير المتخصصين – مكتبة المعارف الحديثة .
* بورصة الأوراق المالية ، موقعها من الأسواق ، أحوالها ، مستقبلها – مكتبة المعارف الحديثة .
* خطابات الأعمال العملية باللغة الإنجليزية Practical Business Letters مكتبة المعارف الحديثة.
* مراسلات الأعمال العملية باللغة الإنجليزية Practical Business Correspondence مكتبة المعارف الحديثة
* واجبات السكرتير التنفيذى « بالعربية والإنجليزية » Executive Secretarial Duties مكتبة المعارف الحديثا
* دراسات فى السكرتارية التنفيذية بالعربية والانجليزية Executive Secretarial Studies مكتبة المعارف الحدي
* طرق البحث العلمى والطريقة العلمية لإعداد بحث .
* التربية الخلقية والتراث الثقافى الإسلامى والفكر العالمى .
* نحو فلسفة للتربية فى مصر المعاصرة ، مكتبة المعارف الحديثة .
* الحاسب الآلي لغة الألفية الثالثة ، بالإشتراك مع مهندس كمبيوتر/ خالد على الحرازى، ومهندس معمارى أحمد أمين عيسوى